

Dziric, Ermin

Thema der Bachelorarbeit

„Strategische Controllingsysteme unter
besonderer Berücksichtigung der Balanced
Scorecard und deren Einsatz im
Versicherungsunternehmen“

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

1210 Wien, 2009

Erstprüfer: Prof. Dr. Johannes Stelling
Zweitprüfer: Prof. Dr. Andreas Hollidt

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Das Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit	1
1.2	Der Aufbau dieser wissenschaftlichen Arbeit	1
2	Die Balanced Scorecard im Versicherungsgeschäft	4
2.1	Die aktuelle Situation auf dem Versicherungsmarkt	4
2.2	Die Versicherungswirtschaft in Österreich Zahlen und Fakten	7
2.3	Das Versicherungsgeschäft	9
3	Allgemeines zum Controlling und den Klassischen Controllinginstrument 11	11
3.1	Der Controlling- Begriff bei Horváth	11
3.2	Funktionen des Controllings	12
3.4	Die Controllinginstrumente	16
3.4.1	Operative Controllinginstrumente	16
3.4.2	Strategische Controllinginstrumente	18
4	Das Konzept der Balanced Scorecard 21	21
4.1	Strategieumsetzung durch Balanced Scorecard	22
4.2	Zukunftsperspektiven der Balanced Scorecard im Versicherungsunternehmen	25
4.3	Gründe für den Einsatz im Versicherungsunternehmen	28
4.4	Ausgestaltung der Perspektiven einer Balanced Scorecard im Versicherungsunternehmen	30
4.4.1	Finanzperspektive in einem Versicherungsunternehmen	30
4.4.1.1	Kennzahlen Cash-flow und Shareholder Value	30
4.4.1.2	Kennzahlen des Risikogeschäfts	32
4.4.1.3	Kennzahlen des Spar-/ Entspargeschäftes	32
4.4.1.4	Kennzahlen des Dienstleistungsgeschäftes	33
4.4.2	Die Kundenperspektive in einem Versicherungsunternehmen	35
4.4.2.1	Kundenzufriedenheit	35
4.4.2.2	Objektorientierte Verfahren zur Kundenzufriedenheitsmessung	36
4.4.2.3	Subjektorientierte Verfahren zur Kundenzufriedenheitsmessung	36
4.4.2.4	Weitere Kernkennzahlen der Kundenperspektive	38
4.4.3	Die interne Prozessperspektive in einem Versicherungsunternehmen	39
4.4.3.1	Kennzahlen des Innovationsprozesses	40

4.4.3.2	Kennzahlen der Betriebsprozesse.....	41
4.4.3.3	Kennzahlen der Informationsverarbeitung.....	43
4.4.3.4	Kennzahlen des Kundendienstprozesses	44
4.4.4	Die Lern- und Entwicklungsperspektive in einem Versicherungsunternehmen.....	45
4.4.4.1	Mitarbeiterzufriedenheit.....	45
4.4.4.2	Mitarbeiterproduktivität	48
4.4.4.3	Kennzahlen der Informationssysteme.....	49
4.4.4.4	Kennzahlen zum Ausbildungsgrad der Mitarbeiter	49
4.4.5	Erweiterungsmöglichkeiten der Perspektiven für das Versicherungsunternehmen.....	51
4.4.6	Die Vernetzung der Perspektiven: Ursache- Wirkungsbeziehungen 52	
4.4.7	Implementierung der Balanced Scorecard.....	55
4.4.7.1	Voraussetzung für die Implementierung der Balanced Scorecard.....	55
4.4.7.2	Fünf Phasen zur Einführung einer Balanced Scorecard	59
4.4.7.3	Problemfelder	60
4.4.7.4	Nutzen der Balanced Scorecard.....	62
4.4.8	Auswirkungen auf die Mitarbeiter – Verknüpfungen der Balanced Scorecard mit Anreizsystem	63
4.4.9	Kritische Würdigung des Balanced Scorecard Konzepts.....	67
5	Verzeichnisse.....	71
5.1	Abbildungsverzeichnis:.....	71
5.2	Tabellenverzeichnis:.....	72
5.3	Literaturverzeichnis	73

Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scocard
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
Hrsg	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
s.g.	so genannte
SHV	Shareholder Value Added
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Das Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit

Der Titel dieser Arbeit „Strategische Controllingsysteme unter besonderer Berücksichtigung der Balanced Scorecard und deren Einsatz im Versicherungsunternehmen“ beinhaltet bereits die Zielsetzung dieser Arbeit. Das Ziel nämlich ist es, erst das Managementkonzept der Balanced Scorecard, im folgenden auch kurz BSC genannt, vorzustellen, und anschließend anhand der theoretischen Abhandlung eine Anbindung an ein Unternehmen der Versicherungswirtschaft zu versuchen. Dabei wird untersucht, ob das Konzept der Balanced Scorecard für Finanzdienstleistungsunternehmen erfolgsversprechende Ansätze beinhaltet, und in allen oder nur ausgewählten Teilen in einem Versicherungsunternehmen angewendet wird.

1.2 Der Aufbau dieser wissenschaftlichen Arbeit

Zu Beginn dieser Arbeit wird in Kapitel 2 Das Konzept der Balanced Scorecard das Führungsinstrument mit seinen Bestandteilen vorgestellt.

Die Entstehung wird mit dem Jahr 1990/91 datiert, als Robert S. Kaplan und David P. Norton ein Managementkonzept schaffen wollten, das die Strategien eines Unternehmens in operative Geschäftsbereiche der Organisation übersetzen sollte, und Mitarbeitern aller Hierarchieebenen die strategischen Zielformulierungen greifbar machen sollte. Bedeutend dabei war die Intention, neben finanziellen auch sogenannte nichtmonetäre Kennzahlen zur Unternehmensführung heranzuziehen, und zusätzlich mehrere Sichtweisen, auch Perspektiven genannt, zu berücksichtigen. Diese Perspektiven werden in dieser Arbeit detailgenau beschrieben und können folgendermaßen bezeichnet werden:

- Finanzwirtschaftliche Perspektive
- Kundenperspektive
- Interne Prozessperspektive
- Lern- und Entwicklungsperspektive

In einem weiteren Schritt geht es um einen äußerst wichtigen Aspekt im Bezug auf die Anwendung der Balanced Scorecard in einem Unternehmen, um den Vorgang der Implementierung. Die Einteilung des Einführungsprozesses in fünf Phasen dient dazu die Übersichtlichkeit zu steigern, und alle relevanten Aktionen darzustellen.

Nach dem Abschluss der theoretischen Erläuterungen wird das Management auf seine Fähigkeiten überprüft, Aufgaben in einem Unternehmen unterstützen und übernehmen zu können. Dabei wird der Schwerpunkt auf mögliche Aufgaben der Balanced Scorecard als Controllinginstrument und als Führungsinstrument gelegt, die anhand der einleitenden Begriffsabgrenzungen zu Controlling und Führung herausgearbeitet werden.

Der zweite Teil dieser wissenschaftlichen Arbeit kann als der eigentliche Hauptteil bezeichnet werden, denn hier wird der Zielsetzung nachgegangen, ob das Balanced Scorecard- Konzept in einem Versicherungsunternehmen angewendet werden kann.

Einleitend werden die aktuelle Situation auf dem Versicherungsmarkt skizziert und die Besonderheiten des Versicherungsgeschäfts erläutert. Dann folgt die Überprüfung der Anwendbarkeit des Führungsinstruments für Versicherungen im Rahmen der vier klassischen Perspektiven nach Kaplan und Norton. Die Vorgehensweise ist die, dass Kernkompetenzen jeder Perspektive von den theoretischen Erläuterungen des allgemein gehaltenen Konzeptes der BSC zu den Anforderungen der Versicherungswirtschaft übergeführt werden, und im Anschluss daran werden diejenigen Kennzahlen vorgestellt, die Relevanz für Entscheidungsträger in Versicherungsunternehmen besitzen könnten. Als Finanzdienstleister und Anbieter eines immateriellen Produkts, nämlich des Produkts Versicherungsschutz, ergeben sich besondere Bedingungen für bestimmte Unternehmensbereiche, wie zum Beispiel Absatz oder Finanzierung.

Die Balanced Scorecard im Versicherungsgeschäft

Im Anschluss an die theoretischen Grundlagen zum Managementkonzept Balanced Scorecard im Kapitel 3 dieser wissenschaftlichen Arbeit erfolgt in Kapitel 4 die

Bearbeitung der eigentlichen Forschungsfrage. Dabei steht das Balanced Scorecard-Konzept auf dem Prüfstand der Anwendbarkeit in einem Unternehmen der Versicherungsbranche.

Einleitend werden die aktuelle Situation auf dem Versicherungsmarkt und Herausforderungen an ein Unternehmen in seinem Umfeld herausgearbeitet. Nach der Vorstellung der Besonderheiten des Versicherungsgeschäfts schließt eine detaillierte Beschäftigung mit wesentlichen Bestandteilen einer Balanced Scorecard an den Kennzahlen, gegliedert nach den klassischen Perspektiven nach Kaplan und Norton. An dieser Stelle soll bewertet werden, ob die theoretischen Anforderungen des Konzepts samt seinen Kennzahlen in für ein Versicherungsunternehmen brauchbarer Weise in die Praxis überführt werden können.

Das letzte Kapitel hat das Balanced Scorecard-Konzept und seine Stärken und Schwächen zum Inhalt und soll den Abschluss dieser wissenschaftlichen Arbeit bilden.

2 Die Balanced Scorecard im Versicherungsgeschäft

2.1 Die aktuelle Situation auf dem Versicherungsmarkt

Wenn Unternehmen in einem durch Dynamik gekennzeichneten Zeitalter wie heute wirtschaften, dann finden sie sich nicht in einem stabilen und kontinuierlichen Umfeld wieder, sondern müssen mit rasch wechselnden Umweltveränderungen umgehen. Risikoreiche Umfeldentwicklungen bringen die Marktposition ständig in Bedrängnis, wobei als Beispiele dafür der Wegfall von Wettbewerbsbarrieren, die zunehmende Unternehmenskonzentration, Internationalisierungsbestrebungen, Marktsättigungserscheinungen und die schneller werdende Technologieentwicklung zu nennen wären. (vgl. Hoffmann, W.; Klien, W.; Unger, M.: Strategieplanung, S. 205) Als Folge dieser Entwicklung rücken Kostengesichtspunkte in den Mittelpunkt der Betrachtung der Entscheidungsträger, und der entstandene Kostendruck durch die Wettbewerbsintensivierung des Marktes bringt die Finanzdienstleister dazu, ihre Geschäftsprozesse zu optimieren. (vgl. Krauter, J.: Kundenbindung im Finanz-Vertrieb, S. 18)

Der verstärkte Wettbewerb, mit dem sich Versicherungsunternehmen immer mehr auseinandersetzen müssen, ist unter anderem bedingt durch die Deregulierung der Versicherungsmärkte oder durch branchenfremde Anbieter von Versicherungsleistungen zum Beispiel Banken. (vgl. Romeike, F.: Balanced Scorecard in Versicherungen, S. 35ff) Da Landesgrenzen im Informationszeitalter kein Hindernis mehr sind für Konkurrenzunternehmen, stehen Organisationen im Wettbewerb zu anderen Unternehmen auf der ganzen Welt. In solch einer Situation der Internationalisierung besteht die Aufgabe für Unternehmen darin, global konkurrenzfähig zu sein und gleichzeitig auf den verschiedenen lokalen Märkten die jeweiligen Bedürfnissen erkennen und befriedigen zu können. (vgl. Krauter, J.: Kundenbindung im Finanz-Vertrieb, S. 18)

Als Folge dieses verstärkten Wettbewerbs scheinen Unternehmen immer öfter die Lösung in einer Vergrößerung der Geschäftseinheit zu sehen, um ihre Marktposition zu stärken.

Die Vorteile von Fusionen, also des Zusammenschlusses mehrerer Versicherungsunternehmen zu einer Wirtschafts- und Rechtseinheit, sind Synergieeffekte in den unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Einheiten und die Erhöhung des Marktanteils und des damit verbundenen steigenden wirtschaftlichen Einflusses. (vgl. Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre, S. 235)

Als Beispiele für die praktische Relevanz dieser Entwicklung seien an dieser Stelle einige Fusionen der österreichischen Versicherungswirtschaft der letzten Jahre genannt:

Fusion der Interunfall Versicherung AG mit der Generali Versicherung AG am 1. September 2004, wobei nach aktueller Statistik des österreichischen Versicherungsverbandes diese „neue“ Gesellschaft dann den größten Marktanteil in Österreich halten wird mit 14,38%. (vgl. <http://www.generali.at>: Konzern, 27.12.2009)
Übernahme von 100% des Aktienkapitals der AXA Konzern Aktiengesellschaften durch UNIQA im April 2003. (vgl. <http://www.uniqagroup.com>: Presse, 27.12.2009)

Zusammenschluss von Zürich Kosmos und Winterthur unter dem neuen Name Zürich Versicherungs-AG im Jahr 2002. Dieser Schritt brachte dem Versicherungsunternehmen aus der Schweiz eine Erhöhung des Marktanteils auf dem österreichischen Versicherungsmarkt und Rang 11 mit 2,75% im Jahr 2003. (vgl. <http://vvo.at>: Zahlen und Fakten, 27.12.2009)

Im Jahr 2001 Verschmelzung der Volksvorsorge- Jupiter Allgemeine Versicherungs-AG in die Wüstenrot Versicherungs- AG. (vgl. <http://wuestenrot.at>: Die Versicherung: Zahlen, Daten, Fakten. 27.12.2009)

Die Fusion von Anglo- Elementar und den Wiener Allianz Gesellschaften 1997 zur Allianz Elementar Versicherungs-AG bewirkte den viert- höchsten Marktanteil der österreichischen Versicherungswirtschaft im Jahr 2003. Die zu diesem Zeitpunkt ebenfalls hervorgegangene Allianz Elementar Lebensversicherungs-AG belegte den zwölften Platz. (vgl. <http://www.vvo.at>: Zahlen und Fakten, 07.08.2004)

Diese Entwicklungen im Unternehmensumfeld können noch ergänzt werden durch die Veränderungen der Kunden hin zu preissensiblen und hybrid agierenden Gegenüber. Führt man früher verschiedene Kundenbetreuungskonzepte ein unter der Annahme, dass Kunden mit ähnlichen Merkmalen auch fast gleiche Leistungsanforderungen aufweisen und in Folge dessen einem bestimmten Segment zugeordnet werden können, so zeigt der heutige Kunde ein hybrides Verhalten und lässt sich äußerst schwer in einen Cluster drängen. (vgl. Krauter, J.: Kundenbindung im Finanz-Vertrieb, S. 17ff) Ein hybrider Kunde ist eine Person, die je nach Rahmenbedingungen preisbewusst kauft oder in einer anderen Situation teuer und preisbereit agiert. Gründe für preisbereites Verhalten sind entweder ein empfundenes Produktinvolvement, wenn ein Produkt einen hohen persönlichen Nutzen hat, oder wenn der Kunde beim Kauf ein gewisses Kaufrisiko verspürt, das in fehlender Information oder Erfahrung mit dem jeweiligen Produkt wurzelt. Sparorientierung hingegen ist zu bemerken, wenn entweder kein Produktinvolvement oder kein Kaufrisiko oder beides nicht vom Kunden wahrgenommen werden. (vgl. Schmalen, h.: Handel zwischen Gestern und Heute, S. 477ff)

Bei Kunden ist auch ein höheres Maß an Informiertheit zu bemerken, begünstigt dadurch, dass Finanzportale einen unternehmensübergreifenden Vergleich erlauben und somit die Markttransparenz steigern. Ein Beispiel dafür ist, dass die österreichische Finanzmarktaufsicht das Angebot von Finanzdienstleistungen für die Kunden transparenter machen möchte, um die möglichen Chancen und Risiken einschätzbar zu machen. Als Folge sollen Erklärungen von verschiedenen Vorsorgeprodukten in allgemein verständlicher Form auf der eigenen Homepage abgebildet werden, wie der Vorstand der Finanzmarktaufsicht Andreas Grünbichler verlauten ließ. (vgl. <http://www.fma.gv.at>: presse, 10.08.2004) Diese Markttransparenz wiederum kann zu einer sinkenden Kundenloyalität führen und den Wettbewerb steigern, wodurch eine Verkürzung der Vertragsbeziehungen zu Kunden bemerkt werden kann. (vgl. Romeike, F.: Balanced Scorecard in Versicherungen, S. 35ff)

In einem Informationszeitalter wie heute muss eine Organisation kundengerechte Dienstleistungen und Produkte anbieten können, die den individuellen Kundenbedürfnissen entsprechen, ohne dafür die Produktvielfalt oder die

Verfügbarkeit der Leistung einschränken zu müssen. (vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, S. 4)

2.2 Die Versicherungswirtschaft in Österreich Zahlen und Fakten

Betrachtet man die Situation der Versicherungswirtschaft in Österreich im Speziellen, so findet man im Jahr 2009 insgesamt 113 zum Betrieb der Vertragsversicherung zugelassene inländische Unternehmen vor, wobei 47 als Aktiengesellschaften betrieben werden und 66 als Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit (VvaG). Im Zeitverlauf ist ein Konzentrationsprozess am österreichischen Versicherungsmarkt zu verzeichnen, denn 1994 waren noch insgesamt 130 inländische Versicherungsunternehmen tätig, wobei sich die Aufteilung auf die verschiedenen Rechtsformen kaum änderte. Beispiele für Unternehmenszusammenschlüsse in Österreich wurden in Kapitel 2.1 genannt. (vgl. Finanzmarktaufsichtsbehörde (Hrsg.): Jahresbericht 2009 der Finanzmarkt-Aufsichtsbehörde, S. 87)

Widmet man sich nun den Geschäftsbereichen, so gibt es in Österreich, entgegen dem europäischen Trend, viele Kompositversicherer. Dies sind Versicherungsunternehmen, die mehr als einen Versicherungszweig betreiben. (vgl. Finanzmarktaufsichtsbehörde (Hrsg.): Jahresbericht 2009 der Finanzmarkt-Aufsichtsbehörde, S. 88) Sind Versicherungsunternehmen in mehreren Sparten tätig, dann müssen sie die Grundsätze der Spartentrennung beachten, die besagen, dass ein Versicherungsunternehmen zum Schutz der Versicherungsnehmer nicht alle Versicherungszweige betreiben darf. (vgl. Koch, P.; Weiss, W. (Hrsg.): Gabler Versicherungslexikon, S. 788) Das Spartentrennungsprinzip, das durch das EWR-Abkommen vom 2. Mai 1992 gültig geworden ist, drückt aus, dass sich nach 1992 der konzessionierte Betrieb der Lebensversicherung und der Betrieb anderer Versicherungszweige, außer der Unfall- und Krankenversicherung ausschließen. Die überdurchschnittliche Anzahl der Kompositversicherer in Österreich lässt sich darauf zurückführen, dass diese Unternehmen schon vor der Unterzeichnung des EWR-Abkommens mehrere Versicherungssparten betrieben haben und deshalb von dem Gebot nicht betroffen waren. (vgl. Finanzmarktaufsichtsbehörde (Hrsg.): Jahresbericht 2009 der Finanzmarkt-Aufsichtsbehörde, S. 88)

Die Zahl der Rückversicherer in Österreich ist im Verlauf der letzten 10 Jahre annähernd gleich geblieben. (vgl. Finanzmarktaufsichtsbehörde (Hrsg.): Jahresbericht 2009 der Finanzmarkst-Aufsichtsbehörde, S. 88) Unter Rückversicherung wird die Versicherungsnahme eines Erstversicherers bei einem Rückversicherer bezeichnet, wobei der Erstversicherer eine Wahrscheinlichkeitsverteilung von Schäden an den Rückversicherer überträgt und dafür eine Prämie zu entrichten hat. (vgl. Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre, S. 542f)

Eine aussagekräftige Kennzahl für den Entwicklungsstand der Versicherungswirtschaft stellt die Versicherungsdichte dar, die das Verhältnis von Einwohnerzahl eines Landes zum Prämienaufkommen ausdrückt. In Österreich ist dieser Wert tendenziell im Steigen, wobei der Lebensversicherungsbereich eine Zunahme an Dichte von 21% in den letzten Jahren verzeichnen konnte, der Nicht-Lebensbereich sogar einen Anstieg von 23% erfahren hat. Im europaweiten Vergleich liegt Österreich mit der Versicherungsdichte im Nicht- Lebensbereich sogar im oberen Mittelfeld.

Die Versicherungsdurchdringung bezeichnet die Relation von Prämienaufkommen und Bruttoinlandsprodukt, und diese Kennzahl hat in Österreich im Jahr 2008 den Rekordwert 5,91% erreicht. Im Vergleich mit anderen Ländern liegt Österreich ähnlich wie Slowenien und Portugal auf Basis der Werte des Jahres 2007, die höchste Versicherungsdichte findet man innerhalb des europäischen Raums in Großbritannien mit 14,8%. (vgl. Finanzmarktaufsichtsbehörde (Hrsg.): Jahresbericht 2009 der Finanzmarkst-Aufsichtsbehörde, S. 89f)

Im Hinblick auf das Gesamtgeschäft der österreichischen Versicherungswirtschaft ist zu erwähnen, dass das gesamte Prämienvolumen um 4,1% auf € 13,2 Mrd. im Jahr 2003 gestiegen ist. Die Versicherungsprämie ist der Marktpreis für das Gut Versicherungsschutz. Für den Versicherungsnehmer stellt sie das Nettonutzenkalkül dar, das dem Preis den Nutzen oder die Leistung einer Versicherung gegenüberstellt, das Versicherungsunternehmen hingegen stellt Kosten-Nutzen Überlegungen an. Was die Verteilung der Marktanteile in Österreich betrifft, so nimmt

die Wiener Städtische 2003 den Rang eins ein mit 13,14% Marktanteil am direkten inländischen Versicherungsgeschäft, gefolgt von der Generali Versicherung mit 9,42%, der UNIQA Personenversicherung mit 8,57% Marktanteil und der Allianz Elementar mit 6,69%. (vgl. <http://www.vvo.at>: Zahlen und Fakten, 27.12.2009)

Wenn sich Unternehmen diese skizzierte veränderte Situation möglichst früh ins Bewusstsein rufen, so können dadurch Chancen entstehen, wenn Strategien eingesetzt werden, um die eigene Position zu stärken und Wettbewerbsvorteile zu generieren. (vgl. Hoffmann, W.; Klien, W.; Unger, M.: Strategieplanung, S. 205)

2.3 Das Versicherungsgeschäft

Das Versicherungsgeschäft besteht darin, dass ein Versicherungsunternehmen Versicherungsschutz oder Risikotransfer produziert und an einen Versicherungsnehmer verkauft. Dabei ist aus Sicht des Unternehmens einerseits der Risikotransfer, andererseits der Ausgleich des übernommenen Risikos innerhalb des Versicherungsbestandes des Versicherers wichtiger Bestandteil des Versicherungsgeschäfts. (vgl. Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre, S. 21)

Das Versicherungsgeschäft als Ganzes lässt sich nach Farny in drei Kategorien unterteilen: (vgl. Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre, S. 22f)

Risikogeschäft: Dies bildet den Mittelpunkt des Versicherungsgeschäfts und beinhaltet die Übertragung einer Wahrscheinlichkeitsverteilung von Schäden vom Versicherungsnehmer auf das Versicherungsunternehmen, wie bereits oben erwähnt.

Spar- und Entspargeschäft: In verschiedenen Versicherungszweigen ist das Risikogeschäft rechtlich oder faktisch an Spar-/ oder Entspargänge angeknüpft. Beispiele wären die Unfall- und die Lebensversicherung.

Dienstleistungsgeschäft: Diese Komponente des Versicherungsgeschäfts macht Risiko- und Spar-/ Entspargeschäft des Versicherungsunternehmens markttauglich und steht für Beratung der Kunden, Abwicklung des Absatzvorganges oder Schadenbearbeitung.

Betrachtet man nun das Produkt Versicherungsschutz, so handelt es sich dabei um ein immaterielles Gut. (vgl. Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre, S. 21) Diese Immaterialität resultiert in einer begrenzten Lagerfähigkeit des Produktes, wodurch nicht auf Vorrat produziert werden kann und der Leistungsgeber im Bedarfsfall des Leistungsnehmers in einem synchron ablaufenden Prozess Produktion und Nutzenstiftung abwickeln muss. (vgl. Fischer, R.: Dienstleistungs-Controlling, S. 43). Ein anderes Charakteristikum stellt die Integrativität der Dienstleistung Versicherungsschutz dar, wobei darunter die Einbeziehung eines externen Produktionsfaktors gemeint ist, an den sie geliefert wird. (vgl. Klose, M.: Dienstleistungsproduktion, S. 6ff) Dieser externe Produktionsfaktor kann zum Beispiel die Mitarbeit des Versicherungsnehmers bei der Leistungserstellung sein, indem dieser Informationen über das zu versichernde Risiko zur Verfügung stellt, und somit den Versicherer bei der Kalkulation der Prämien unterstützt. (vgl. Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre, S. 554ff)

Eine weitere Besonderheit ergibt sich durch den Dienstleistungscharakter einer Versicherungsleistung. Dabei wird das Entgelt für das Produkt Versicherungsschutz in Form einer Prämie bereits vor der tatsächlichen Erbringung der Leistung bezahlt. (vgl. Kromschröder, B.; Buchwieser, S.; Gründl, H.; Haindl, A.: Qualität und Qualitätsmanagement in der Versicherungswirtschaft, S. 48) Hier kommt dem Absatz eine ausgesprochene wichtige betriebswirtschaftliche Funktion in einem Versicherungsunternehmen zu, denn die Beziehung eines Versicherungsnehmers zu seinem Versicherungsgeber stellt eine dauerhaft und komplexe Verbindung dar, die mit dem Absatz beginnt und über den Zeitverlauf des Vertragsverhältnisses gepflegt werden muss, um den Kunden durch Serviceeinrichtungen und Kundendienste den Nutzen des abgeschlossenen Geschäftes zu steigern. Auch diese Pflege der bestehenden Kunden wird dem Bereich Absatz zugeordnet. (vgl. Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre, S. 632f)

3 Allgemeines zum Controlling und den Klassischen Controllinginstrument

3.1 Der Controlling- Begriff bei Horváth

Bei Horváth kommt dem Controlling die Funktion zu, die Unternehmensführung mit Informationen zu versorgen und bei den zentralen Führungsaufgaben Kontrolle und Planung zu unterstützen. (vgl. Horváth, P.: Controlling, S. 110) In einem nächsten Schritt unterscheidet er, was das Führungssystem betrifft, zwischen folgenden Kategorien: (vgl. Horváth, P.: Controlling, S. 110)

Planungs- und Kontrollsystem („PK- System“)

Informationsversorgungssystem („IV-System“)

Koordinationssystem, um eine ergebnisorientierte Abstimmung zwischen den ersten beiden Systemen zu gewährleisten.

Daraus ergibt sich für Horvath, „(...) Controlling als das Subsystem der Führung mit der Funktion der führungsinternen ergebniszielorientierten Koordination (...)“ (vgl. Horváth, P.: Controlling, S. 110) zu definieren. Betrachtet man die Controllingziele nach Horváth, so umfassen diese die Erhaltung und die Sicherung der Koordinations-, Reaktions- und Adaptionfähigkeit eines Unternehmens, genauer seiner Führung, damit diese ihr Hauptaugenmerk auf die Realisierung der Sach- und Ergebnisziele richten kann. (vgl. Horváth, P.: Controlling, S. 335)

Im Anschluss an diese Begriffsabgrenzung zum Themenkreis Controlling kommen wir nun zu der Frage, inwiefern das Managementkonzept der Balanced Scorecard einen positiven Beitrag für das Controlling eines Unternehmens liefern kann.

3.2 Funktionen des Controllings

Grundsätzlich erfüllt das Controlling im Unternehmen verschiedene Funktionen, welche allerdings nicht in jedem Unternehmen auf gleiche Art und Weise vollzogen werden.

An dieser Stelle sollen vier der gebräuchlichsten Controllingfunktionen kurz dargestellt werden: (vg. Ossadnik, W.: Controlling, S. 52f)

Controlling als Führungsergänzungsfunktion: Das Controlling bildet eine Unterebene der Unternehmensleitung und ist zuständig für deren Unterstützung bei der Ausführung der Führungsfunktionen, wobei die Unternehmensführung nie an das Controlling übertragen wird. Das Controlling gibt lediglich Empfehlungen ab.

Controlling als Informationsversorgungsfunktion: Diese Funktion erfüllt das Controlling durch den Aufbau, die Implementierung und die Betreuung eines unternehmensadäquaten Informationssystems, welches alle Bereiche des Unternehmens mit den benötigten Informationen versorgt.

Controlling als Koordinationsfunktion: Aufgrund der immer größeren und komplexeren Wirtschaftseinheiten ist die Koordination der verschiedenen Funktionen und Abteilungen immer wichtiger geworden. Hierbei spielt das Controlling eine wichtige Rolle, da es die Abstimmung auf das Gesamtziel des Unternehmens sicherstellt.

Controlling als Innovations- und Flexibilitätssicherung: Das Controlling hat die Sicherung und die Erhöhung der Flexibilität innerhalb eines Unternehmens zu gewährleisten, damit Innovationsprozesse bewältigt werden können.

Die Aufgaben des Controllings bzw. des Controllers können sich unterscheiden, je nachdem, ob er eine Linienfunktion oder eine Stabsfunktion inne hat. Die Controller-Aufgaben in einer Linienfunktion liegen vor allem in der Planungsrechnung, der Finanzbuchhaltung und der Kontrollrechnung. Wird das Controlling als Stabsfunktion

eingerrichtet, hat es vorrangig eine Beraterfunktion für den Vorstand. (vgl. Heigl, A.: Controlling Interne Revision, S.14f)

Branchenspezifische Besonderheiten des Controllings im Versicherungsunternehmen

Das Umfeld des Versicherungsgeschäftes hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Vor allem die Schaffung des europäischen Binnenmarktes hat die Versicherungsunternehmen unter Druck gesetzt. Die verstärkte Konkurrenz aus dem Ausland verlangt nach einer stärkeren Konzentration auf Sicherung und Ausweitung des Kundenpotentials. Dadurch ist es vor allem notwendig, die Konzentration der Aktivitäten auf den direkten Kontakt zum Kunden zu legen. (vgl. Küpper, H.-U./Weber, J.: Grundbegriffe des Controlling, S. 72f und Stephan, E.)

Im Vergleich zum Industrieunternehmen weist das Versicherungsunternehmen einige Besonderheiten auf, die auch eine veränderte Ausrichtung des Controllings nach sich ziehen. Zu diesen Besonderheiten gehören: (vgl. Peemöller, V.: Controlling, S. 383ff)

Der Tätigkeitsbereich: Das Versicherungsgeschäft unterteilt sich in drei Teilgebiete: das Risikogeschäft, das Spar- /Entspargeschäft und die Dienstleistungen, wobei das Risikogeschäft den Kern des Versicherungsgeschäfts bildet.

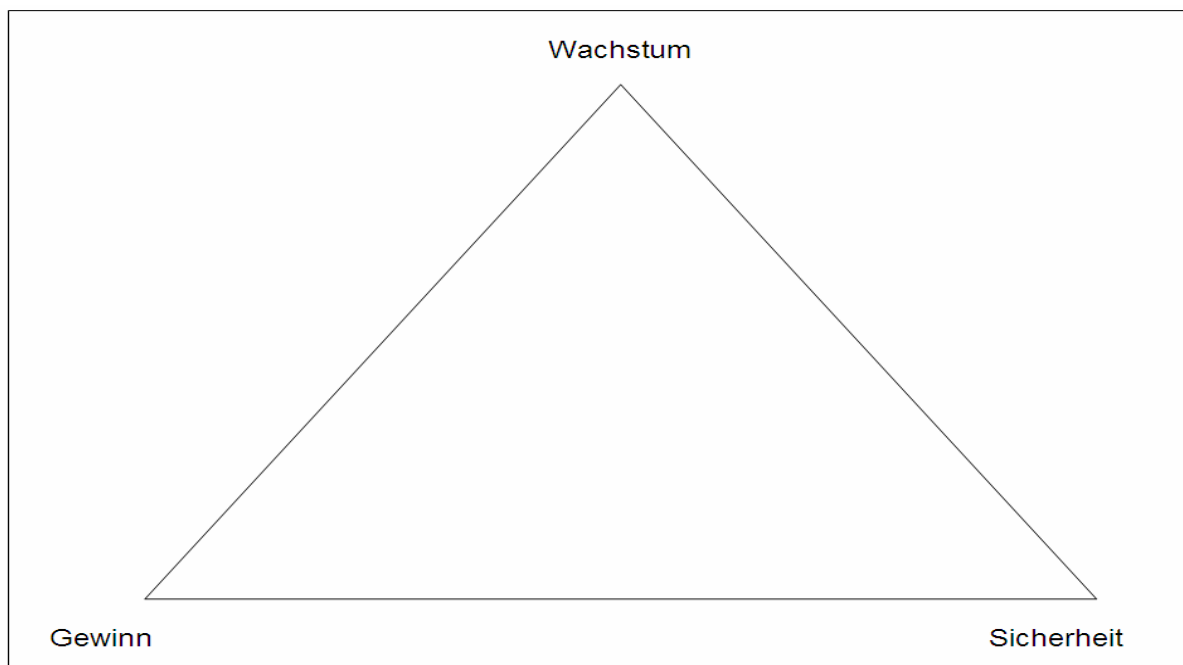
Das Produktionsergebnis: Das Produkt des Versicherungsgeschäfts ist der Versicherungsschutz, der seinerseits folgende Besonderheiten aufweist: er ist nicht gegenständlich, nicht sichtbar, hat keinen konkreten Gegenwert, deckt einen schwer fassbaren Zukunftsbedarf und führt meist zu einer langen Vertragsbindung.

Die Produktion: Mit der Produktion von Versicherungsschutz ist der Prozess der Kapitalansammlung und der Vermögensanlage verbunden und es werden, im Vergleich zu Industrieunternehmen, keine Rohstoffe verbraucht. Auch Produktionsanlagen sind von eher geringer Bedeutung und eine Lagerhaltung ist unmöglich.

Der Absatz: Für den Vertrieb von Versicherungsleistungen stehen mehrere Varianten zur Verfügung (angestellte Außendienstmitarbeiter, hauptberufliche bzw. selbstständige Einfirmenvertreter, Vertrieb über Fremdvermittler mit unternehmensfremden Absatzorganen, Direktvertrieb oder Vertrieb über Kooperationspartner)

Definiert man das Controlling im Versicherungsunternehmen als dessen zielgerichtete Steuerung, dann es ist nötig die Zielsetzung des Versicherungsunternehmens durchzuführen.

Abbildung 1 Ziele des Versicherungsunternehmens



(Quelle: Hesse, D./Graf von der Schulenburg, J.-M./Wittmer, N./Zietsch, D.: Controlling im Versicherungsunternehmen, S. 5)

Zwischen Gewinn und Wachstum besteht, wie bei allen anderen Unternehmen, ein Trade-off. Die Tatsache, dass das Sicherheitsstreben im Konflikt zum Gewinn- und Wachstumsstreben steht, ist eine Besonderheit im Versicherungsunternehmen und darin begründet, dass zwar nahezu keine Restriktionen bei den Versicherungsvertragsabschlüssen bestehen, jedoch eine vorsichtige Zeichnungspolitik von Nöten ist, um langfristig allen Forderungen aus den Versicherungsverträgen nachkommen zu können. Die Beachtung des Sicherheitsziels tritt vor allem mit der Deregulierung des Versicherungsmarktes in

den Vordergrund. (vgl. Hesse, D./Graf von der Schulenburg, J.-M./Wittmer, N./Zietsch, D.: Controlling im Versicherungsunternehmen, S. 5f)

3.3 Das Controlling im Versicherungsunternehmen:

Im Versicherungsunternehmen ist das strategische Controlling kombiniert aus Leistungs-, Personal-, Marketing- und Finanzierungsstrategien.

– Das operative Controlling im Versicherungsunternehmen:

Hierbei werden die Kosten (Prozess- und Risikokosten), Investitionen (Ausstattung mit IuK-Techniken), Kapitalanlagen (Konzentration auf die Erhaltungs-, Rentabilitäts- und Liquiditätsziele), Marketing (Koordination des Außendienstes mittels Kennzahlen), Personal (Personalkosten), Projekte (z.B. Kostenanalysen) und Beteiligungen (Integration mit Rückversicherern, markterschließende Beteiligungen, Beteiligungen in Bezug auf Banken) in den Vordergrund gerückt. (vgl. Jung, H.: Controlling, S 423f)

Wie bereits einleitend erwähnt, werfen die Liberalisierung durch die Einführung des EU-Binnenmarktes wie auch die zunehmenden Verhaltensänderungen beim Kunden zunehmend Probleme auf, denen die Versicherungsunternehmen vor allem mit einer verstärkten Kundenorientierung zu begegnen versuchen. Insbesondere der steigende Preiswettbewerb verlangt nach einer zunehmenden Ausrichtung des unternehmerischen Handelns auf den Kunden und seine Bedürfnisse. Entscheidend ist hier die Einbeziehung aller Unternehmensbereiche, wobei das Controlling eine wichtige Koordinationsfunktion in diesem Veränderungsprozess einnehmen muss, um die Kundenorientierung erfolgreich umsetzen können. Der Kunde sollte sowohl bei strategischem als auch bei operativem Controlling in den Mittelpunkt gerückt werden, wobei dem strategischen Controlling im Versicherungsunternehmen durch die Veränderung der Unternehmensumwelt (EU-Binnenmarkt) eine weitere große Bedeutung zukommt. (vgl. Steinle, C./Eggers, B./Lawa, D.: Zukunftsgerichtetes Controlling, S. 249ff)

3.4 Die Controllinginstrumente

Um die Erfolgsfaktoren- und potential eines Unternehmens zu erkennen ist es erforderlich die Umwelt und das Unternehmen zu analysieren. Dafür kann der Controller auf zahlreiche Verfahren zurückgreifen, die er je nach Bedarf einsetzen kann. Auch wenn die Meinung über die Effizienz von Controlling Instrumenten auseinander geht, herrscht Einigkeit darüber, dass diejenigen Unternehmen im wirtschaftlichen Wettbewerb größere Chancen haben, die über optimale Instrumente verfügen. (vgl. Czenskowsky, T./Schünemann, G./Zdrowomyslaw, N.: Grundzüge des Controlling, S. 54ff)

Bei Controllinginstrumenten handelt es sich um Werkzeuge, die der Controllinganalyse dienen. Sie setzen außerhalb der Rechnungswesendaten an bzw. benutzen sie diese nur indirekt. Die Einleitung der Controllinginstrumente orientiert sich zumeist an der Untergliederung in: (vgl. Witt, F.-J.: Controlling-Lexikon, S. 118f)

- strategische Controllinginstrumente
- operative Controllinginstrumente

3.4.1 Operative Controllinginstrumente

Operative Controllinginstrumente sollen der Steuerung des Unternehmens in stabilen Situationen und üblicherweise für einen Zeitraum von einem, maximal von 3 Jahren dienen. Sie werden von allen verwendet, die im Unternehmen unter den Bezeichnungen „Controlling“ oder „Rechnungswesen“ arbeiten. Außerdem gelten für operative Controllinginstrumente folgende Grundsätze: (vgl. Hofmeister, R.: Management by Controlling, S. 82)

- Die Daten müssen auf wirtschaftliche Art und Weise gewonnen werden,
- die Daten müssen realitätsnahe sein, d.h. die Wirklichkeit des Unternehmens abbilden
- sie müssen überprüfbar sein
- sie müssen für den verständlich sein, der mit ihnen arbeitet

Die Gewinnsteuerung steht im Mittelpunkt des operativen Controllings. Darum sollen die operativen Controllinginstrumente der Unternehmensleitung und den Führungskräften helfen, bessere Entscheidungen zu treffen und die kurzfristigen Ziele des Unternehmens nicht aus den Augen zu verlieren. Dabei ist es wichtig, dass die Anwender der Instrumente mit diesen vertraut sind, um sie problembezogen einsetzen und damit ihre Bereiche eigenständig steuern zu können. (vgl. Vollmuth, H.: Controlling-Instrumente, S. 12f)

Im Anschluss soll nun eine Auswahl an operativen Controllinginstrumenten behandelt werden, wobei kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird, sondern nur ein kurzer Überblick gegeben werden soll.

– Break-Even-Analyse

Jedes Unternehmen möchte mit dem Absatz seiner Produkte seine Kosten decken und möglichst einen Gewinn erzielen. Daher ist es wichtig, die Schwelle zu kennen, ab der die abgesetzte Menge zu einem Gewinn führt. Diese Schwelle ist der Break-Even-Punkt, der mit Hilfe der Break-Even-Analyse ermittelt wird. In der Grundform wird der Break-Even-Punkt durch die Gegenüberstellung der geplanten Gesamtkosten und der geplanten Erlöse errechnet. Graphisch liegt der Break-Even-Punkt an der Schnittstelle der Gesamtkostenkurve mit der Umsatzkurve. (vgl. Ossadnik, W.: Controlling, S. 196)

Der Break-Even-Analyse liegt die Annahme zu Grunde, dass nur ein Erzeugnis hergestellt wird, dass Kosten, Preise und Kapazitäten fest vorgeschrieben und bekannt sind, dass die Preise und die variablen Stückkosten mengenunabhängig dargestellt werden und dass keine Lagerhaltung berücksichtigt werden muss. (vgl. Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen, S. 157)

– Wertanalyse

Die Objekte, auf die sich eine Wertanalyse bezieht, sind Produkte, die bereits auf dem Markt sind. Das Verfahren der Wertanalyse setzt an der Definition des Werts ($\text{Wert} = \text{Nutzen/Aufwand}$) an, die allerdings für Kunden ($\text{Wert} = \text{Kundenwunsch/Preis}$) und Hersteller ($\text{Wert} = \text{Qualitätsmerkmale/Kosten}$) verschieden ist. Um den Wert zu steigern können entweder die Kosten der Produkt-

und Leistungserstellung unter Beibehaltung der Funktionen, Qualität und Marktfähigkeit gesenkt werden. In der Praxis steht jedoch meistens die Kostenseite im Mittelpunkt. (vgl. Preißner, A.: Praxiswissen Controlling, S. 257)

Die Wertanalyse eignet sich aber nicht nur zur Kostensenkung, sondern auch zum Aufspüren von Rationalisierungsmöglichkeiten. Ziel der Wertanalyse ist es, die notwendigen Funktionen eines Produktes zu den niedrigen Kosten zu erreichen, ohne dass die Qualität oder Sicherheit darunter leidet. Dabei werden die Funktionen des Produkts hinterfragt und es wird versucht, die notwendigen Funktionen zu möglichst niedrigen Kosten auszuführen. (vgl. Vollmuth, H.: Controlling-Instrumente, S. 189)

– Kennzahlen

Mit Hilfe von Kennzahlen soll es dem Unternehmen ermöglicht werden, auf die künftige wirtschaftliche und finanzielle Situation zu schließen und die Entwicklung in der Zukunft zu prognostizieren. Die Kennzahlenanalyse soll die Abbildung von komplexen Strukturen in relativ einfacher und übersichtlicher Form unterstützen. (vgl. Scheld, G.: Controlling, S. 299)

Als Informationsquelle für Kennzahlen dient hauptsächlich das Rechnungswesen. Das größte Problem bei der Informationsverarbeitung ist jedoch die sinnvolle und aussagefähige Verdichtung und Gegenüberstellung der vorhandenen Informationen. Dabei sollen Kennzahlen für folgende Funktionen dienen: (vgl. Czenskowsky, T./Schünemann, G./Zdrowomyslaw, N.: Grundzüge des Controlling, S. 180f)

- als Maßstab und Maßgröße
- als Zielgröße und
- als Kontrollgröße

3.4.2 Strategische Controllinginstrumente

Strategische Controllinginstrumente sollen als Unterstützung der Unternehmensführung dienen und ihr helfen, strategische Problemstellungen möglichst frühzeitig und richtig zu erkennen, Prognosen zu erarbeiten, strategische

Lücken zu identifizieren, Strategien zu entwickeln und Abweichungen von den Prognosen festzustellen. (vgl. Hofmeister, R.: Management by Controlling, S. 69)

Wie bereits bei den operativen Controllinginstrumenten erwähnt, soll im Anschluss lediglich eine Auswahl an strategischen Instrumenten dargestellt werden.

– Potential-Analyse

Die Potential-Analyse dient dem Unternehmen zur Herausarbeitung der vorhandenen Erfolgspotentiale und Schwachstellen. Dies erfolgt durch die Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen des Unternehmens und der wichtigsten Wettbewerber und Schlüsselfaktoren des Marktes. Frei nach dem Motto „Wer seine Gegner kennt und auch sich selbst kennt, wird hundert Schlachten ohne Risiko führen“ (Sun Tzu, Chinesischer Kriegsstrategie, 500 v. Chr.) erweist es sich als klug, die eigenen Stärken und Schwächen mit dem stärksten Konkurrenten zu vergleichen, um die eigene Position im Wettbewerb herauszufinden. Als Voraussetzung für die Potential-Analyse dient eine Liste von Einflussfaktoren, die anschließend von der Unternehmensleitung oder den Kunden bewertet werden. (vgl. Scheld, G.: Controlling, S. 285)

– Umweltanalyse

Als Umweltanalyse ist der Versuch eines Unternehmens zu verstehen, durch verschiedene Maßnahmen (Workshops, Expertenbefragungen, Besuch von Messen, etc.) die Entwicklung der Umwelt vorherzusagen. Sie wird benutzt um im Unternehmen die Situation der Branche, des Marktes und die Konkurrenten zu untersuchen und auf diese Weise strategische Handlungsempfehlungen abzuleiten. (vgl. Czenskowsky, T./Schünemann, G./Zdrowomyslaw, N.: Grundzüge des Controllings, S. 66)

Die Umweltanalyse kennt je nach Untersuchungsgegenstand verschiedene Unterarten, die im Anschluss kurz erläutert werden sollen:

- die SWOT-Analyse
- die GAP-Analyse
- die Konkurrenzanalyse

– Die SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse untersucht die Stärken und Schwächen des Unternehmens und die Chancen und Risiken des Marktes. SWOT steht für: (vgl. Seiwald, J.: Controlling, S. 61)

- Strenghts (Stärken),
- Weaknesses (Schwächen),
- Opportunities (Chancen),
- Threats (Gefahren)

Ziel der SWOT-Analyse ist es, die Chancen, die sich aufgrund der Umwelt des Unternehmens ergeben, mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens zu verbinden.

– Die GAP-Analyse:

Sie wird durch auch Lückenanalyse genannt und die der Identifikation der Lücke zwischen der gewünschten und der erwarteten Unternehmensentwicklung. In einer graphischen Darstellung wäre die Lücke jener Bereich, der zwischen den beiden Kurven den Zwischenraum bildet, wobei die eine Kurve die momentane Situation des Unternehmens widerspiegelt und die andere die Sollvorgaben der Unternehmensleitung. (vgl. Scheld, G.: Controlling, S. 289f und Steinmüller, P./Hering, E./Jórasz, W.: Neue Schule des Controllers, S. 334ff)

– Die Konkurrenzanalyse:

Für ein Unternehmen ist es von erheblichem Vorteil, wenn es genau über seine direkten und indirekten Konkurrenten Bescheid weiß. Dazu soll die Konkurrenzanalyse dienen, die aus der Beschaffung und Auswertung aller Daten der Konkurrenzunternehmen, die für die Entscheidungen im eigenen Unternehmen relevant sind, besteht. Sie soll eine Investition in bereits von stärkeren Unternehmen besetzte Marktsegmente verhindern. (vgl. Jung, H.: Controlling, S. 286)

4 Das Konzept der Balanced Scorecard

In diesem Kapitel, das den Hauptteil dieser Arbeit darstellt, soll die Balanced Scorecard als Controllinginstrument näher erläutert werden. Außerdem soll hier auch auf die Verwendung im Versicherungsunternehmen als einem Spezialanwendungsfall eingegangen werden. Dieses Controllinginstrument soll anschließend von der Entwicklung bis zur Implementierung Schritt für Schritt vorgestellt werden, jedoch soll auf einige kritische Punkte, wie sein Einführungszeit oder die Auswirkungen auf die Mitarbeiter nicht vergessen werden. Als Abschluss soll diskutiert werden, ob die Balanced Scorecard eine reelle „Überlebenschance“ hat, oder, wie einige andere Controllinginstrumente, eine reine Modeerscheinung ist.

Die Bezeichnung dieses Konzepts beruht auf zwei Attribute: die Ausgewogenheit (Balance) unterschiedlicher Komponenten und die Verwendung eines Berichtsbogens (Scorecard) zur Aufzeichnung der Kennzahlen. (vgl. Werner, H.: Die Balanced Scorecard, S. 455)

Die „Balance“, die mit Hilfe der Balance Scorecard hergestellt wird, soll dem Unternehmen helfen das Gleichgewicht zu bewahren. Dazu müssen die unternehmerischen Ziele aus verschiedenen Sichten betrachtet werden. Für eine ausgewogene Balanced Scorecard sollten neben kurz- und langfristigen Zielen auch Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber beinhaltet sein: (vgl. Morgansiki, B.: Balanced Scorecard, S. 21)

Die Balanced Scorecard wurde von Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelt und über lange Jahre hinweg in der Praxis erforscht. Die Scorecard soll vor allem dazu dienen, das Unternehmen nicht mehr rein nach seinen finanziellen Ergebnissen zu beurteilen, sondern auch die Bedeutung der „weichen“ Faktoren heraus zu streichen. Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens hängt unter anderem von Bereichen wie die Produkt- und Prozessinnovation, den Mitarbeiterfähigkeiten und der Kundenzufriedenheit ab. Diese Bereiche werden oft vernachlässigt, da sie zwar eine große Bedeutung für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens haben , auf der anderen Seite aber kurzfristig eher Kosten verursachen. Die Balanced Scorecard soll nun den finanziellen Bereich sowie die oben genannten Bereiche

zusammenführen. (vgl. Georg, S.: Balanced Scorecard als Controllinginstrument, S. 4ff und Brecht, U.: Controlling für Führungskräfte, S. 145f)

Grundsätzlich soll die Balanced Scorecard als ein vernetztes mehrdimensionales Management zur strategischen Unternehmenssteuerung eingesetzt werden, das sich aus zwei Komponenten zusammensetzt: (vgl. Gilles, M.: Balanced Scorecard zur strategischen Steuerung, S. 25)

Dem Kennzahlensystem: Dieses besteht aus den traditionellen finanziellen Kennzahlen, die um Kennzahlen der Kunden- der internen Prozess- und der Lern- und Entwicklungsperspektive ergänzt werden. Die Ableitung der Kennzahlen erfolgt aus der Geschäftsstrategie und sie werden über eine Kausalkette mit den finanziellen Kennzahlen verknüpft.

Dem Managementsystem: Das Kennzahlensystem soll den strategischen Führungsprozess unterstützen, indem es als Bindeglied zwischen der Entwicklung einer Strategie, der daraus abgeleiteten Zielvorgaben und der Umsetzung dient.

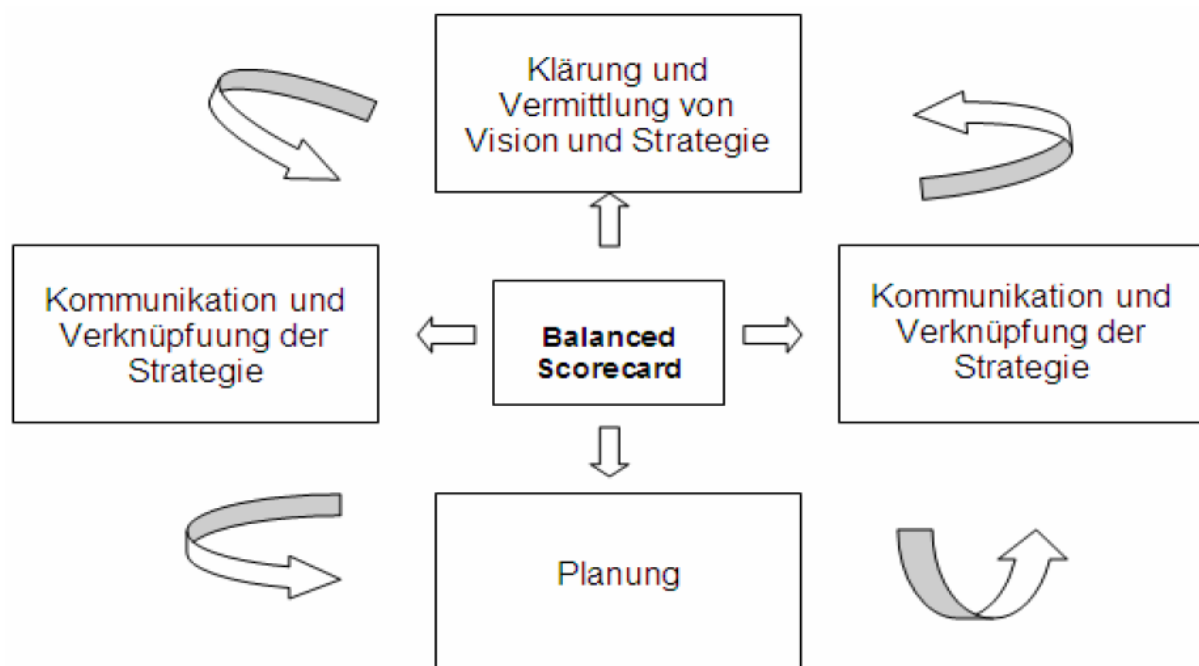
4.1 Strategieumsetzung durch Balanced Scorecard

Ausgangspunkt für die Ausgestaltung der Balanced Scorecard sind Vision und Strategie. Darauf aufbauend werden die Kennzahlen der jeweiligen Perspektiven definiert. In Folge werden daraus die strategischen Ziele, die dazu passenden Kennzahlen, Ziele, Ursache-Wirkungsketten und Maßnahmen zur Umsetzung abgeleitet. Das Ergebnis dieses Prozesses, die Gesamtarchitektur bzw. Scorecard-Mappe, hat ihre Gültigkeit für das gesamte Unternehmen. Eine Ergänzung dieser Top-Scorecard kann durch weitere abteilungsspezifische Scorecards erfolgen. (vgl. Speckbacher G., Güldenberger St., 2001, S. 22)

- Unterschied zu konventionellen Kennzahlensystemen

Die Abgrenzung von Balanced Scorecards zu konventionellen Kennzahlensystemen findet nicht ausschließlich durch die Verlinkung von Strategie und Leistungsmessung, sondern auch durch die Verknüpfung sämtlicher Perspektiven bzw. durch die Erstellung von Ursache-Wirkungsketten statt. Die Scorecard dient bei innovativen Unternehmen als strategisches Managementsystem, welches zur Steuerung von kritischen Managementprozessen herangezogen wird.

Abbildung 2: BSC - Managementsystem für Strategieumsetzung nach Kaplan, Norton



- Die Formulierung von Vision und Strategien

Im Rahmen des ersten Schrittes zur Konzeption einer Balanced Scorecard werden die strategischen Ziele sowie deren Einflussfaktoren identifiziert. In Abstimmung mit dem gesamten Management eines Unternehmens findet die Definition der Zielsetzungen statt, welche das Fundament für signifikante, teamorientierte Managementprozesse bilden. Die Festlegung der Ziele obliegt somit der gemeinsamen Verantwortung der Unternehmensleitung

- Operationalisierung der Vision und Strategien auf untergeordnete Unternehmensebenen. Die wesentlichste Bedingung für die Integration funktionaler Einheiten ist die Konzeption eines ganzheitlichen Modells auf Unternehmensebene, welches den Beitrag eines jeden Mitarbeiters determiniert.

- Die Kommunikation der Strategien sowie deren Verlinkung mit konkreten Maßnahmen

Zur Umsetzung dieser Fragestellung bedarf es eines Managementkonzeptes, welches die strategischen Zielsetzungen und deren abgeleitete Kennzahlen in die Prozesse des Unternehmens integriert. Diese Vorgehensweise bildet die Voraussetzung den Unternehmenserfolg sicherzustellen, da die Mitarbeiter die angestrebten Ziele kennen und daran gemessen werden.

- Den Planungsprozess und Zielvereinbarungen sowie strategische Intentionen

Durch die Implementierung einer Scorecard in einem Unternehmen, ist es organisatorisch in der Lage strategische Pläne in den Budgetierungsprozess zu integrieren sowie die langfristig angestrebten Ziele zu quantifizieren. Zudem ist die Ableitung von Maßnahmen zur kurzfristigen Ergebniserreichung aus den strategischen Zielsetzungen möglich.

- Strategisches Feedback und Lernen

Ausgangspunkt des strategischen Lernprozess bildet die Festlegung einer gemeinsamen Unternehmensvision, welcher sich bei der Definition von Kennzahlen und sowie dem Erarbeiten einer kausalen Ursache-Wirkungskette fortsetzt. Die Fokussierung auf die Erstellung einer Ursache- und Wirkungsbeziehung wird sowohl das Verständnis eines Zusammenhanges der Wechselwirkung der Tätigkeit Mitarbeiters auf die eines anderen als auch auf die gesamte Organisation zu Tage gefördert. (vgl. Kaplan/Norton, 1996, S. 11ff)

In Anlehnung an den ganzheitlichen Ansatz von Balanced Scorecards können weitere Spezifika in Abgrenzung zu konventionellen, also herkömmlichen Kennzahlensystemen genannt werden:

Es existieren zwar bereits vielfältige Managementkonzepte, die auf eine Verbesserung des Unternehmensoutput abzielen, die meisten jedoch sind den Anforderungen an ein umfassendes Managementtool nicht gewachsen. Im Rahmen solcher Managementkonzepte werden weder Leistungstreiber lokalisiert, noch Ursache-Wirkungszusammenhänge. Ebenso ist die Aussagefähigkeit reiner Finanzkennzahlensysteme stark begrenzt, da in der Regel vergangenheitsorientierte Informationen geliefert werden, die nur wenig Finanzkennzahlen zur Unternehmenssteuerung herangezogen haben, so verliert das Unternehmen längerfristige Ziele aus den Augen, da in der Investitionsrechnung generell jene Investitionen bevorzugt werden, deren Nutzen früh anfällt und einem Geschäftsbereich eindeutig zuordenbar ist. Wird in weiche Faktoren investiert, so ist einerseits der Nutzen schwer finanziell quantifizierbar und andererseits erst sehr langfristig feststellbar. Eine eindeutige Zuordenbarkeit zu bestimmten Unternehmensbereichen ist meist ebenso aufgrund von Spillover-Effekten nicht möglich. Folglich werden solche Investitionen in der Praxis stark vernachlässigt. Dem entgegen wirken soll unter anderem das Konzept der Balanced Scorecard, das soft facts entsprechen berücksichtigt. (vgl. Speckbacher G., Güldenberger St. (Hrsg.), 2001, S. A-19)

4.2 Zukunftsperspektiven der Balanced Scorecard im Versicherungsunternehmen

Die Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard im Versicherungsunternehmen sind weit gestreut. Sie wird hauptsächlich eingesetzt, um eine Zusammenführung verschiedener „strategischer“ Aktivitäten sicherzustellen und eine einheitliche und verständliche Sprache zur Strategieumsetzung im Unternehmen zu finden. Ihr Einsatz soll dabei helfen aus den oft umfangreichen und unübersichtlichen Zahlenfriedhöfen Kennzahlen mit Steuerungsrelevanz herauszufiltern und eine Fokussierung auf Frühwarnindikatoren und die Einführung einer Risikodimension zu gewährleisten. Die BSC kann außerdem dazu dienen Zielvereinbarungen mit den

Mitarbeitern effizienter zu treffen und messen zu können. (vgl. Reimke, F.: Balanced Scorecard in Versicherungen, S. 41)

Speziell in Versicherungsunternehmen bieten sich erweiterte Balanced Scorecard-Lösungen an, da vor allem das Risikomanagement einbezogen werden sollte. Hierbei ist es als sinnvoll erachtet, die Elemente des Risikomanagements mit dem traditionellen Konzept der Balanced Scorecard zu verbinden. Des Weiteren bietet sich die Verlinkung der Balanced Scorecard mit dem Shareholder-Value-Ansatz, was zu einer intelligenten und wirkungsvollen strategischen Steuerung des Versicherungsunternehmens beitragen würde: durch die zunehmende Globalisierung der Kapitalmärkte und das vermehrte Wachstum internationaler Anleger, die auf der Suche nach attraktiven Renditemöglichkeiten für ihr Kapital sind, ist es wichtig, die „Risikosituation“ des Unternehmens zu kontrollieren, weil das Kapital nur dorthin fließt, wo die Rendite in einem vernünftigen Verhältnis zum Risiko steht. Wie bereits oben erwähnt, könnte sich die Verwendung der Balanced Scorecard mit der Erweiterung um die Risikoperspektive sich hier als sinnvoll erweisen. (vgl. Romeike, F.: Balanced Scorecard in Versicherungen, S. 41)

In einer Zeit des großen Umbruchs in Europa (Osterweiterung der EU), wird es immer wichtiger, alle Potentiale eines Unternehmens auszuschöpfen. Auch Versicherungsunternehmen, die lange Zeit von übermäßigen Konkurrenzsituationen verschont blieben, haben jetzt mehr Handlungsbedarf. Die strategische Positionierung wird in Zukunft ein immer wichtigerer Bestandteil des Geschäftes werden. Daher werden auch jene Instrumente, die für diesen Prozess als Hilfestellung herangezogen werden können, zunehmend an Bedeutung gewinnen. Die BSC kann eines dieser Instrumente sein, das sich vor allem durch seine Adaptionfähigkeit an den Bedarf des Versicherungsunternehmens anbietet. Auch der Vertrieb, der in Versicherungsunternehmen einen wesentlichen Faktor darstellt, könnte anhand dieses Instrumentes dargestellt werden. Da die Vorbereitungsphase der Implementierung hohe Investitionen im Bereich Zeit und Ressourcen beansprucht, ist zu bezweifeln, ob sich kleine Versicherungsunternehmen die Einführung eines so umfassenden und aufwendigen Instrumentes aufbürden. (vgl. Weber, J./Schäffer, U.: Balanced Scorecard & Controlling, S. 172)

Abschließend ist hervorzuheben, dass die Balanced Scorecard einen maßgeblichen Anteil am wirtschaftlichen Erfolg eines Versicherungsunternehmens haben kann, wenn deren Ziele auf die einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen und gelebt werden.

Es gibt natürlich noch einige andere Erweiterungsmöglichkeiten, die für Versicherungsunternehmen von Relevanz sein können, jedoch nicht ausschließlich auf diese angewendet werden müssen: (vgl. Romeike, F.: Balanced Scorecard in Versicherungen, S. 85)

- Aktionärsperspektive (für alle Aktiengesellschaften),
- Energieperspektive (z.B. für Logistikunternehmen),
- Gesellschafterperspektive und Gesellschaftsperspektive (für alle Unternehmen)
- Informationsperspektive (z.B. für Finanzdienstleistungsunternehmen),
- Kreditgeberperspektive (z.B. für Banken),
- Kommunikationsperspektive (für alle Unternehmen),
- Lieferantenperspektive (für alle Unternehmen mit intensiven Lieferantenbeziehungen),
- Organisationsperspektive (für alle Unternehmen),
- Öffentliche Perspektive (für alle Unternehmen),
- Qualität der Leistungserstellung (für alle Unternehmen),
- Personalrekrutierungsperspektive (z.B. für schnell wachsende Unternehmen),
- Risikoperspektive (z.B. für Banken und Versicherungen),

- Rohstoffperspektive (z.B. für Kraftwerksbetreiber oder Produktionsunternehmen),
- Sicherheitsperspektive (z.B. für Rechenzentren oder EDV-Dienstleister),
- Umweltperspektive (z.B. für alle energieintensiven Unternehmen).

4.3 Gründe für den Einsatz im Versicherungsunternehmen

Der Versicherungsmarkt in Österreich hat sich aus verschiedenen Gründen verändert. Diese Veränderungen verlangen von den Versicherungsunternehmen eine noch effizientere Ausrichtung ihres Geschäfts, damit sie langfristig konkurrenzfähig bleiben. Dabei soll die Balanced Scorecard als Unterstützung dienen.

Die Versicherungsunternehmen stehen vor folgenden Herausforderungen: (vgl. Romeike, F.: Balanced Scorecard in Versicherungen, S. 35 f.)

- Alternative Kapitalmarktlösungen stehen immer mehr in Konkurrenz zum Versicherungsmarkt. Die Eintrittsbarrieren sinken, die Produkte werden immer flexibler und komplexer und der Preiswettbewerb verstärkt sich.
- Durch den massiven Prämienverfall im Erst- und Rückversicherungsgeschäft hat sich der Druck auf Kapitalanlagemanagement erhöht.
- Die Deregulierung des Versicherungsmarktes führte zu einem höheren Wettbewerb auf den Versicherungsmärkten.
- Die Kunden werden immer anspruchsvoller und sind außerdem immer besser informiert. Durch die steigende Markttransparenz ist es weitaus schwieriger geworden, sich auf die Kundenloyalität zu verlassen.
- Naturkatastrophen, wie die Jahrtausendflut an der Donau, und der Anschlag vom 11. September haben die Versicherungswirtschaft schwer getroffen.

Um den Versicherungsunternehmen zu helfen, diesen Herausforderungen erfolgreich entgegenzutreten, haben sich seit Anfang der 80er Jahre Tendenzen entwickelt, die sich mit der Unternehmenssteuerung unter Einbeziehung von Controllinginstrumenten beschäftigen. Im Vergleich zu anderen Bereichen, wie zum Beispiel Handelsbetrieben oder anderen Dienstleistungsbereichen, ist diese Entwicklung erst sehr spät erfolgt, was allerdings an den Rahmenbedingungen der Versicherungswirtschaft gelegen ist. In den letzten Jahren hat sich jedoch der Gedanke der wertorientierten Steuerung immer mehr verbreitet und sich so die Tendenz zum Einsatz entsprechender Steuerungskonzepte wie der Scorecard herausgebildet. Verstärkt wurde dies außerdem durch die anhaltende Konzentration der Versicherungsunternehmen in nationalen und internationalen Konzernen bzw. in vertraglich verbundenen Kooperationen als Versicherungsgruppen. Durch die Größe dieser Konzerne und Gruppen ergeben sich neue Möglichkeiten, die einem einzelnen Versicherungsunternehmen nicht offen stünden. Damit ging aber auch die Weiterentwicklung von Controllinginstrumenten einher, um diese gezielter auf die Versicherungswirtschaft auszulegen und außerdem dem Trend zur dezentralen Verwaltung gerecht zu werden. Controllinginstrumente wie die BSC soll die Verantwortlichen dabei unterstützen, den eigenen Bereich bestmöglich zu verwalten und Instrumente zur Verfügung zu haben, die ihnen bei der Erarbeitung der eigenen Bereichsstrategie, bei der Erstellung des Investitionsprogramms und bei der Überprüfung des eigenen operativen Ergebnisses helfen. (vgl. Kirchner, W.: Assekuranz heute, S. 1438)

Nun stellt sich die Frage, ob die BSC für das Versicherungsunternehmen einen Mehrwert darstellt. Wie viele andere Unternehmen auch, konzentrieren sich viele Versicherungsunternehmen hauptsächlich auf finanzielle Steuerungsgrößen, die jedoch nur vergangene Handlungen widerspiegeln und dadurch eine eingeschränkte Aussagekraft besitzen. Durch den Einsatz retrospektiver Controllinginstrumente werden Steuerungsinformationen zu spät geliefert und es fällt schwer, eine Brücke zwischen Strategie und operativem Handeln zu schlagen. Um diese „Balance“ zu erreichen, müssen die Treiber zukünftiger finanzieller Ergebnisse berücksichtigt werden. Diese Treiber sind die Kunden, die Prozesse und die Entwicklung. Jedoch darf nicht der Fehler gemacht werden, sie als „Instrument von der Stange“ zu verstehen. (vgl. Romeike, F.: Balanced Scorecard in Versicherungen, S. 37f)

4.4 Ausgestaltung der Perspektiven einer Balanced Scorecard im Versicherungsunternehmen

4.4.1 Finanzperspektive in einem Versicherungsunternehmen

Ein Kritikpunkt früherer Kennzahlensystem war die Vergangenheitsorientierung, die auch besonders bei Finanzkennzahlen zu bemerken war. Die Balanced Scorecard erweitert diese Sichtweise um die Zukunftsperspektive bei der Definition von Zielgrößen in der Finanzperspektive, wobei der Charakter von finanziellen Kennzahlen nicht verändert wird, sondern das Ergebnis nur gedanklich in die Zukunft verlegt wird. (vgl. Friedag, H.R.; Schmidt, W.: Balanced Scorecard, S. 188)

Wendet man sich der Auswahl von Kennzahlen zu, so ist die Überlegung anzustellen, ob die finanziellen Messgrößen eher vergangenheitsorientiert, ertragsbasiert oder zukunftsorientiert Cash- flow- basiert sein sollen. Grundsätzlich muss aber die Finanzperspektive eine Antwort auf die Frage liefern, inwieweit die Erwartungen der Anteilseigner des Unternehmens erfüllt werden konnten und zukünftig erfüllt werden. Dieser Gedanke ist auch unter dem Begriff des Shareholder Value- Ansatzes bekannt, doch ist damit gleichzeitig die Kritik verbunden, dass das Hauptaugenmerk auf kurzfristig maximierte Rendite gelegt wird, und durch die einseitige Betonung der Ansprüche der Eigentümer die Anforderungen von anderen Anspruchsgruppen vernachlässigt werden. Der sogenannte Stakeholder- Ansatz trägt dem Rechnung und hat die Aufgabe, die Interessen aller betroffenen Anspruchsgruppen vernachlässigt werden. Der sogenannte Stakeholder- Ansatz trägt dem Rechnung und hat die Aufgabe, die Interessen aller betroffenen Anspruchsgruppen auszugleichen. (vgl. Gabriel, A.: Ausgestaltung einer Balanced Scorecard für Versicherungsunternehmen, S. 306f)

4.4.1.1 Kennzahlen Cash-flow und Shareholder Value

Der Begriff des Cash- flow ist ein primär finanzwirtschaftlicher Begriff und drückt den aus der Erfolgsrechnung (GuV- Rechnung) einer Rechnungsperiode ausweisbaren Bargeldüberschuss aus. (vgl. Lechner, K.; Egger, A.; Schauer, R.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 230f)

Die Formel zur Berechnung des Cash- flow lautet: (vgl. Lechner, K.; Egger, A.; Schauer, R.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 231)

Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

- darauf anfallende Steuern vom Einkommen und Ertrag
- +/- Abschreibungen (Zuschreibungen) auf das Anlagevermögen
- +/- Verluste (Erträge) aus dem Abgang von Anlagevermögen
- +/- Bildung (Auflösung) von langfristigen Rückstellungen

Cash Flow

Der Cash- flow wird als wichtigste Steuerungsgröße bezeichnet, wenn es um die Ermittlung des Shareholder- Value geht. Bei diesem Ansatz kommt es darauf an, den Unternehmenswert für die Anteilseigner zu maximieren. Dabei ist der CF hilfreich, da er nicht wie der Gewinn nur die erfolgswirksamen Teile von Vermögensänderungen in Betracht zieht, sondern Informationen über einen tatsächlichen Zahlungsüberschuss liefert. Betrachtet man den CF als Maßstab für die Innenfinanzierung eines Unternehmens, dann bedeutet ein zunehmend positiver Cash- flow, dass ein Unternehmen in der Lage ist, neue Investitionen zu tätigen, etwaige Schulden zu tilgen und Ausschüttungen an Anteilseigner vorzunehmen. (vgl. Schneider, W.; Hennig, A.: Kennzahlen Marketing und Vertrieb, S. 49ff). Für die vollständige Darstellung des SV wird der Discounted Cash- flow herangezogen, der Kapitalkosten in Form eines Kalkulationszinsflusses berücksichtigt und einen Risikozuschlag für das Halten von Eigenkapital ausweist.

Auf Basis dieser Erläuterungen kann zusammengefasst werden, dass sowohl die Größe Cash Flow als auch der Shareholder Value als Kennzahlen in die Finanzperspektive einer Scorecard von Versicherungsunternehmen aufgenommen werden können, da einerseits die Innenfinanzierungskraft belegt wird und andererseits durch die Risiko- und Kapitaleinsatzorientierung des Shareholder- Value die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens abgebildet wird. (vgl. Gabriel, A.: Ausgestaltung einer Balanced Scorecard für Versicherungsunternehmen, S. 322ff)

4.4.1.2 Kennzahlen des Risikogeschäfts

Das Risikogeschäft stellt den Mittelpunkt des Versicherungsgeschäfts dar, wobei an das Versicherungsunternehmen eine Vielzahl einzelner Risiken transferiert wird. Dabei kommt es aber nicht zu einem definierten Gesamtschaden des Versicherungsbestandes, sondern zu einer Wahrscheinlichkeitsverteilung des Gesamtschadens. Für den Versicherer bleibt das Risiko der Abweichung des kollektiven Effektivwertes des übernommenen Gesamtschadens von seinem kollektiven Erwartungswert, und dies resultiert daraus, dass die Schadenkosten zufallsabhängig sind und nicht vor Beginn der Versicherungsperiode exakt bestimmt werden können. Wir bezeichnen das auch als versicherungstechnisches Risiko. (vgl. Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre, S. 80f)

Das Versicherungsunternehmen muss nun für sich einen Wert definieren, den das versicherungstechnische Risiko nicht übersteigen darf.

Tabelle 1: Kennzahlen des Risikogeschäfts

Kennzahl	Definition	Einheit	Anmerkung
Schadenquote	Schadenaufwand / Gesamtprämieeinnahmen	%	Zur Beurteilung der Risikoqualität eines Kollektivs, allerdings nur anhand gemeldeter Schadenfälle
Schadenmeldequote	Gemeldete Schäden einer Periode / insgesamt bekannte Schäden	%	Zur Schätzung eingetretener, aber noch nicht gemeldeter Schäden
Rückstellung für Beitragsrückerstattung	Nicht direkt ausgeschüttet Jahresüberschüsse, die an Versicherungsnehmer rückerstattet werden sollen		Wird auch als „erfolgsabhängige Rückgewähr“ bezeichnet

4.4.1.3 Kennzahlen des Spar-/ Entspargeschäftes

Im Spar-/ Entspargeschäft agiert das Versicherungsunternehmen ähnlich einer Bank, indem es in Prämienzahlungen enthaltene Sparbeträge regelmäßig oder einmalig entgegennimmt und dafür Rückzahlung sowie Verzinsung zusichert. Das eingezahlte Sparkapital legt der Versicherer in Kapitalanlagen an, um einen Ertrag zu erwirtschaften. (vgl. Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre, S. 53ff)

Was die Kapitalausstattung eines Versicherungsunternehmens betrifft, so begründen Solvabilitätsvorschriften eine gewisse Mindestausstattung an Kapital zur Verlustdeckung einer Organisation. Risikopolitisch gesehen wird ein Versicherungsunternehmen versuchen, immer eine ausreichende Verfügbarkeit von Sicherheitskapital zur Deckung von Verlusten bereitzuhalten. Dieses Sicherheitskapital setzt sich zusammen aus Eigenkapital und verschiedenen versicherungstechnischen Spezialposten. (vgl. Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre, S. 517)

Anbei erfolgt ein Vorschlag für Kennzahlen des Spar-/ Entspargeschäfts:

Tabelle 2: Kennzahlen des Spar-/Entspargeschäfts

Kennzahl	Definition	Einheit	Anmerkung
Eigenkapital	Wert des Eigenkapitals		Im Vergleich mit den Werten von vorhergehenden Berichtsperioden kann die Entwicklung der Solvabilität
Sicherheitskapital	Wert des Sicherheitskapitals		
Verschuldungsgrad	Fremdkapital / Eigenkapital	%	
Kapitalrentabilität	Gewinn x 100 / Gesamtkapital	%	Basis: Gewinn vor Zinsen und Steuern; Gesamtkapital = Eigen- und Fremdkapital

4.4.1.4 Kennzahlen des Dienstleistungsgeschäftes

Das Dienstleistungsgeschäft beinhaltet verschiedene dem Risiko- und Spar- / Entspargeschäft zugute kommende Beratungs- und Abwicklungsleistungen, die entweder intern oder extern vollzogen werden. Die internen Leistungen werden innerhalb des Versicherungsunternehmens erbracht, erhalten die Betriebsbereitschaft und unterstützen Prozesse durch Informationsverarbeitungssysteme. (vgl. Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre, S. 55ff)

In der unten angeführten Tabelle wird eine Aufstellung möglicher Kennzahlen für die Finanzperspektive der Balanced Scorecard angeführt:

Tabelle 3: Kennzahlen Kundenbezogener Leistungen

Kennzahl	Definition	Einheit	Anmerkung
Umsatzwachstum	Aktueller Umsatz x 100 / Umsatz der Vergleichsperiode	%	Umsatz = mit Verkaufspreisen bewertetes Verkaufsvolumen; Daten sind relativ einfach anhand Finanzbuchhaltung zu ermitteln
Anzahl Neuverträge	Mengenmäßige Veränderung der Absatzleistung der Absatzorgane	n	Zur Schätzung eingetretener, aber noch nicht gemeldeter Schäden
Stornoquote	Volumen stornierte Aufträge / Umsatz	%	Anhaltspunkt für Verkaufsmethoden oder Betreuungsbemühungen von Vertriebsmitarbeitern; bei neuen Produkten Messung der erfüllten Kundenerwartungen;
Summe Vergütung	Vergütung an die Absatzorgane je Abschluss		Ermittlung der direkten Kosten eines Neugeschäfts; Überprüfung des Anreizsystems des Unternehmens

4.4.2 Die Kundenperspektive in einem Versicherungsunternehmen

In diesem Kapitel wird der Versuch unternommen die Kundenperspektive einer näheren Analyse zu unterziehen und in zwei verschiedene Sichtweisen zu untergliedern. Einerseits betrifft das die Kundensicht, dh die Wahrnehmung des Unternehmens aus Sicht des Kunden sowie seine Abgrenzung zu Konkurrenten. Andererseits steht für das Unternehmen die Fragestellung der Kundengewinnung, zur Erhaltung des Geschäftsbetriebes, im Zentrum der Betrachtung.

4.4.2.1 Kundenzufriedenheit

Entspricht die Leistung eines Unternehmens nicht oder nur mäßig den Ansprüchen eines Kunden, zieht dies negative Konsequenzen auf die Kundenzufriedenheit nach sich. In weiterer Folge wird der Kunde keine Wiederkäufe tätigen und nicht weiter Kunde sein. Erschwerend kommt hinzu, dass statistisch betrachtet die schlechten Erfahrungen von unzufriedenen Kunden fünf- bis zehn mal an potenzielle Neukunden weitergegeben werden, wodurch die Erwartungshaltung potenzieller Neukunden negativ beeinflusst wird.

(vgl. Friedag, H.R.; Schmidt, W.: Balanced Scorecard, S. 117f.

Auf dieser Erkenntnis aufbauend wird die Kundenzufriedenheit oftmals als strategische Zielsetzung in der Balanced Scorecard verankert. Die Erreichung dieser Zielvorgaben hat eine Vorsteuerwirkung auf die Erreichung übergeordneter finanzieller Ziele, da diese positive Impulse für eine Reihe weiterer Spätindikatoren hervorruft, wie zum Beispiel die Auswirkungen auf die Kundentreue oder die Steigerung des Marktanteils. Als Schlüsselfaktor bleibt jedoch der Terminus Kundenzufriedenheit und dessen Quantifizierung durch ausgewählte Kenngrößen bestehen.

Weiters kann das Resultat eines Soll-Ist-Vergleichs eines Kunden mit seinem Konsumerlebnis zur Messung der Kundenzufriedenheit herangezogen werden. Dabei erfolgt eine Gegenüberstellung zwischen den Erwartungen und deren wahrgenommene Erfahrungen. Überschreitet das Leistungsniveau die im Vorfeld assoziierten Erwartungen, kann von Kundenzufriedenheit gesprochen werden. (vgl. Müller, A.: Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, S. 82)

Zur Messung von Kundenzufrieden können sowohl objekt- als auch subjektorientierte Verfahren herangezogen werden.

4.4.2.2 Objektorientierte Verfahren zur Kundenzufriedenheitsmessung

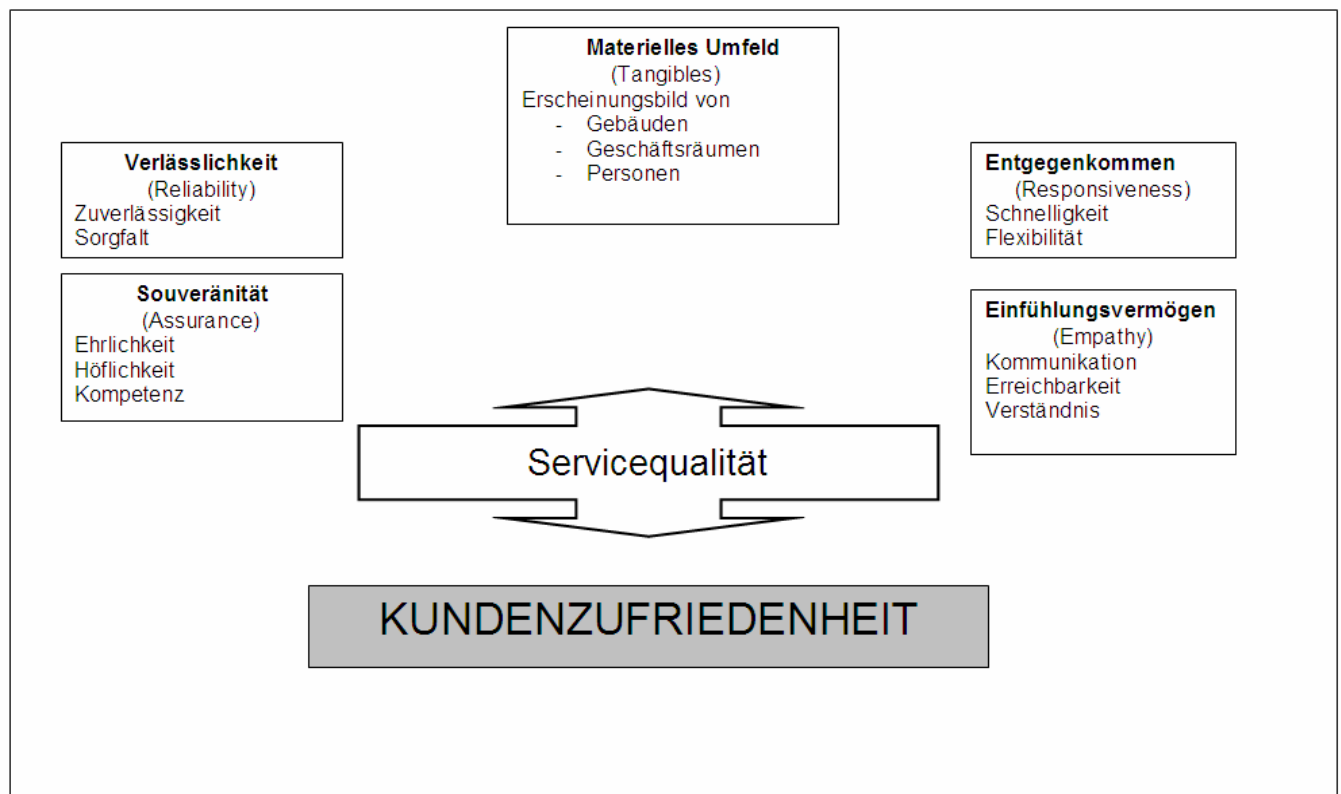
Anknüpfungspunkt bei diesem Verfahren ist nicht die Bewertung durch den Kunden, sondern objektiv verifizierbare Indikatoren, wie der Umsatz, der Marktanteil, die Kundenloyalität bestimmt durch die Wiederkaufsrate oder die Beschwerdequote. Weiters können Silent- Shopper- oder Mystery Customer- Verfahren zur Kundenzufriedenheitsmessung herangezogen werden. Dabei erfolgt die Untersuchung der Dienstleistungsprozesse durch die Methode der teilnehmenden Beobachtung durch den Testkäufer. (vgl. Gabriel, A.: Ausgestaltung einer Balanced Scorecard für Versicherungsunternehmen, S. 135ff.)

4.4.2.3 Subjektorientierte Verfahren zur Kundenzufriedenheitsmessung

Gegenüber den indirekten objektorientierten Verfahren beruhen subjektorientierte Messungen der Kundenzufriedenheit auf den Einschätzungen der Kunden. Im Rahmen dieser Evaluierung werden vorwiegend Kundenbefragungen verwendet. Dabei findet eine Unterscheidung zwischen merkmalsorientierter und ereignisorientierter Messung statt:

Merkmalsorientierte Verfahren: Die zentrale Zielsetzung hierbei ist die Bewertung des Unternehmens als Ganzes oder dessen Produkte durch deren Kunden. Der Servqual-Ansatz zur merkmalsorientierten Messung von Kundenzufriedenheit untergliedert sich in fünf Bewertungsdimensionen für Servicequalität Stufen. (vgl. Scheider, W.; Hennig, A.: Kennzahlen Marketing und Vertrieb, S. 116ff)

Abbildung 3: Dimensionen der Servicequalität



Anhand einer Abfrage dieser skizzierten Teilaspekte von Kundenzufriedenheit können Schwachstellen des Unternehmens identifiziert werden und Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden.

- Ereignisorientierte Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit verlangen eine Schilderung der Kunden über positive und negative Erfahrung mit dem Unternehmen. Ein Beispiel für ein Messverfahren dieser Art wäre die Critical Incident Technique, bei der man Auskünfte des Kunden zu kritischen Kontaktpunkten bzw. entscheidenden Interaktionen mit dem Dienstleister abfragt auf ihre Zufriedenstellung. Die Datenerhebung erfolgt in Einzel- oder Gruppeninterviews mittels offener, direkter Fragen, und in einem weiteren Schritt werden die gewonnen Antworten der verschiedenen Probanden zusammengefasst und nach Inhalt kategorisiert, um zu einem einheitlichen Bild von Erfahrungen zu kommen.

Bei der Abfrage der Kundenzufriedenheit mittels subjektorientierter Verfahren kommen Kundenbefragungen zur Anwendung.

Für die Anwendung im Rahmen einer Balanced Scorecard erscheint es sinnvoll, die ermittelten Bewertungen der fünf Dimensionen in einem globalen Zufriedenheitsindex zusammenfassen, indem man Messwerte einzelner Indikatoren additiv zusammenfasst.

Dieser Zufriedenheitsindex kann dann als Orientierungsgröße in der Kundenperspektive verwendet werden und zum Beispiel jährlich mit dem aktuellsten Stand ergänzt werden.

4.4.2.4 Weitere Kernkennzahlen der Kundenperspektive

Die unten angeführte Abbildung liefert eine Übersicht über die relevanten Kennzahlen der Kundenperspektive:

Tabelle 4: Kernkennzahlen der Kundenperspektive

Kennzahl	Definition	Einheit	Anmerkung
Kundentreue	Umsätze Bestandskunden x 100 / Umsatz gesamt	%	Ein Neukunde ist der teuerste Kunde, deshalb ist Bestandsmanagement auch von der Kostenseite betrachtet, als wichtig zu erachten
Akquisitionsquote	Versicherungsabschlüsse / gelegte Angebote	%	
Neukundenanteil	Anzahl Neukunden U/ Anzahl Gesamtkunden	%	
Kundenrentabilität	Deckungsbeitragsvolumen / Anzahl der Kunden		Diese Kennzahl der Kundenzufriedenheit zur Seite gestellt, hilft die monetäre Seite nicht zu vernachlässigen
Marktanteil (absolut)	Umsatz des Unternehmens / Umsatz aller Unternehmen dieser Branche	%	Basis „Umsatz aller Unternehmen“ schwer schätzbar, Daten durch Verbandstatistiken und Panels

Kernkennzahlen der Kundenperspektive

Eine zusammenfassende Darstellung der wesentlichsten Kennzahlen für immaterielle Werte der Kundenperspektive stellt Tabelle 7 dar:

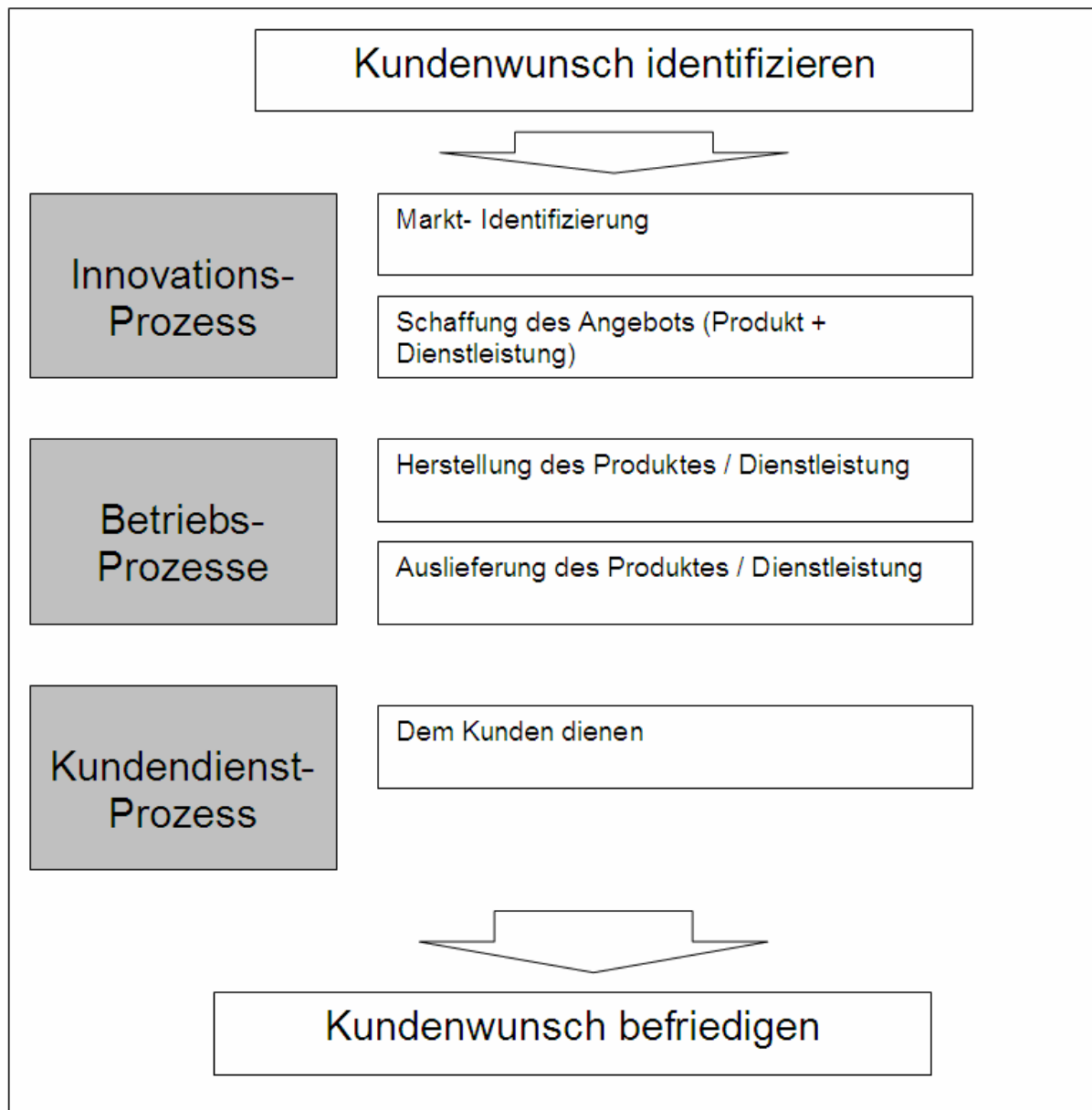
Tabelle 5: Kennzahlen für immaterielle Werte der Kundenperspektive

Kennzahl	Definition	Einheit
Anzahl der Einladungen zu Fachkongressen	Ziel: Image und Bekanntheit steigern	n
Anzahl von Lobbying-Gesprächen	Ziel: Positive Unterstützung öffentlicher Meinungsbildung	n
Anzahl von Veröffentlichungen in der Lokalpresse	Ziel: Imageverbesserung bei positiven Erwähnungen	n
Anzahl der Teilnehmer an Preisausschreiben	Ziel: Imagestärkung	n

4.4.3 Die interne Prozessperspektive in einem Versicherungsunternehmen

Die interne Prozessperspektive bei der Balanced Scorecard stellt die Anforderungen an die Unternehmensführung, die gesamte Wertschöpfungskette von internen Prozessen des Unternehmens zu definieren. Anschließend orientieren sich die Zielvorgaben und Messgrößen für diese Perspektive an den Wünschen von Kunden und Anteilseigentümer anhand eines Top- down- Ansatzes: (vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, S. 89ff)

Abbildung 4: Ablauf der Wertschöpfungskette



4.4.3.1 Kennzahlen des Innovationsprozesses

Der Innovationsprozess stellt den Beginn der innerbetrieblichen Wertschöpfungskette dar, indem neue Märkte und Abnehmer identifiziert werden müssen und neue, wie latent vorhandene Wünsche der Kunden erforscht werden. Nach dieser Informationssammlung folgt in einem weiteren Schritt die Entwicklung marktreifer, den Kundenwünschen entsprechende Lösungen in Form von Produktinnovationen. (vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, S. 94)

Bei Unternehmen der Versicherungsbranche findet man Innovationen sowohl als Neuerungen bei Versicherungsprodukten und Sortimenten vor, als auch bei den betriebs- und versicherungstechnischen Verfahren. Allerdings stehen Innovationsbestrebungen von Versicherungsunternehmen einige beschränkende Rahmenbedingungen gegenüber, wie zum Beispiel das Spartentrennungsprinzip und die Prüfung der rechtlichen Zulässigkeit bei neuen Versicherungsgeschäften. Hinderlich bei Produktinnovationen können auch die nur eingeschränkt zur Verfügung stehenden Instrumente des gewerblichen Rechtsschutzes sein, wobei hier Urheber- und Patentrecht gemeint sind. (vgl. Bittl, A.; Vielreicher, P.: Produktinnovationsmanagement in Versicherungsunternehmen, S. 138f.)

Im Gegensatz zu Produkte- oder Sortimentsinnovationen unterliegen Neuerungen der Verfahren des Versicherungsunternehmens kaum Beschränkungen, weswegen diese Art der Innovationen verstärkt unternommen werden. (vgl. Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre, S. 521ff.)

Die unten angeführten Kenngrößen können als relevant für ein Versicherungsunternehmen betrachtet werden, um Aussagen bezüglich der Innovationskraft seiner Organisation zu treffen:

Tabelle 6: Kennzahlen der Innovationskraft eines Unternehmens

Kennzahl	Definition	Einheit	Anmerkung
Ideenverwertungsrate	Anzahl verwerteter Idee / Gesamtzahl der Ideen	%	
Produkterfolgsrate	Anzahl erfolgreicher Produkte x 100 / Gesamtzahl neuer Produkte	%	
Anteil neuer Produkte	Anteil neuer Produkte im Vergleich zu Mitbewerbern	%	
Produktentwicklungszeiten	Entwicklungsdauer bis zur Marktfähigkeit	n	
Innovationsquote	Umsatz neuer Produkte x100 / Gesamtumsatz	%	Hohe Innovationsquote spricht für eine starke Forschung / Entwicklung und hohe Flexibilität

4.4.3.2 Kennzahlen der Betriebsprozesse

Das Dienstleistungsgeschäft in Versicherungen stellt sich dar als eine Vielzahl simultan stattfindender Geschäftsprozesse, die keinem einheitlichen Prozess folgen und schlussendlich in das Produkt Versicherungsschutz münden. Die internen Prozesse bilden die Grundlage für alle externen, kundenbezogenen Leistungen des Unternehmens, die beim Empfänger die Erwartungen der Effizienz, Termintreue und Qualität erfüllen sollen. Aus diesem Grund erscheint eine Analyse der internen Betriebsprozesse sehr aufschlussreich zu sein, vor allem wenn man die Kundenzufriedenheit in Betracht ziehen möchte. (vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, S. 100)

Den Anfang einer Untersuchung der Betriebsprozesse seiner Organisation sollte eine Analyse der Ist- Situation seiner Prozesse sein, um stattfindende Abläufe zu visualisieren. Steht ein Prozessmodell der Soll- Situation zur Verfügung, das konform mit den strategischen Unternehmenszielen ist, dann können durch einen Vergleich der beiden Modelle Schwachstellen und Verbesserungspotenziale herausgearbeitet werden. (vgl. Gabriel, A.: Ausgestaltung einer Balanced Scorecard für Versicherungsunternehmen, S. 279)

Die Prozesszeit stellt einen wichtigen Aspekt bei der Bewertung von internen Geschäftsprozessen dar, da die Zufriedenheit von Kunden auch maßgeblich von der erlebten Wartezeit abhängt, die die Bearbeitung ihres Anliegens benötigt. Angaben zur akzeptierten Wartezeit können nur von den Kunden selbst beantwortet werden, und dies kann im Rahmen einer Kundenzufriedenheitsbefragung stattfinden. (vgl. Gabriel, A.: Ausgestaltung einer Balanced Scorecard für Versicherungsunternehmen, S. 280)

Widmet man sich den Prozesskosten, so gilt für Versicherungsunternehmen, dass gewisse Prozesse mit kleinstmöglichem Kostenbeitrag durchgeführt werden sollten, um die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen. (vgl. Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre, S. 311)

Tabelle 7 veranschaulicht die relevanten Kennzahlen zur Bewertung von Betriebsprozessen von Versicherungsunternehmen im Rahmen der Balanced Scorecard:

Tabelle 7: Kennzahlen zur Bewertung von Betriebsprozessen

Kennzahl	Definition	Einheit	Anmerkung
Arbeitsrückstand	Offene Anfrage zur Bearbeitung	n	Zum Beispiel bei der Antrags- oder Schadenbearbeitung
Betriebskosten	Aufwendungen für die Bearbeitung von Versicherungsverträgen		
Feedbackzeit	Zeitspanne, bis Kundenanfragen beantwortet werden	t	

4.4.3.3 Kennzahlen der Informationsverarbeitung

Informationen spielen besonders in der Versicherungswirtschaft eine große Rolle, da die Produkte immateriell sind, also über keine Substanz verfügen. Versicherungsprodukte werden durch Informationen dargestellt, und folglich kann die Produktion von Versicherungsschutz zu einem überwiegenden Teil als Informationsverarbeitung verstanden werden. Die Systeme zur Informationsverarbeitung, im folgenden kurz IV-Systeme genannt, bestehen aus den technischen Geräten, der Anwendersoftware und den Daten. (vgl. Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre, S. 170f)

Tabelle 8: Kennzahlen der Informationsverarbeitung

Kennzahl	Definition	Einheit	Anmerkung
IV- System Kostenstruktur	IV- System Betriebskosten / Gesamtkosten IV- System	%	Relation auch möglich für Entwicklungskosten oder Wartungskosten zu Gesamtkosten
IV-System Anwender- akzeptanz	Erfüllung der Anforderungen der Anwender		Anforderungen: Einfachheit der Bedienung, Übersicht, kurze Antwortzeiten usw. Ermittlung: Mitarbeiterbefragung
IV- System Verfügbarkeit	Betriebszeit Ausfallszeit / Betriebszeit	%	

4.4.3.4 Kennzahlen des Kundendienstprozesses

Dem Kundendienst bei Versicherungsunternehmen kommt eine große Bedeutung zu, da das Versicherungsprodukt – wie oben erwähnt – immaterieller Natur ist, und durch diese Serviceeinrichtungen greifbar gemacht werden kann. Es können darunter alle Leistungen verstanden werden, die zusätzlich zu den vertraglich vereinbarten Hauptleistungen erbracht werden. (vgl. Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre, S. 723f)

Tabelle 9: Kennzahlen für die Messung des Kundendienstprozesses

Kennzahl	Definition	Einheit	Anmerkung
Außendienst	Anzahl Besuche / Außendienstmitarbeiter	n	
Erreichbarkeit Call-Center	Durchschnittliche Wartezeit eines Kunden in der Warteschleife bei einem Anruf	t	
Feedbackzeit	Zeitspanne, bis Kundenanfragen beantwortet / gelöst werden	t	
First Pass Yield	Anzahl Kundenanfragen (Themen) / Gesamtzahl eingehender Anfragen durch Kunden im Unternehmen	%	Möglichkeit Erledigung der Problemlösung eines Kunden durch einen einzigen Anruf

4.4.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive in einem Versicherungsunternehmen

Die Lern- und Entwicklungsperspektive einer BSC steht für den infrastrukturellen Rahmen, der die Zielerreichung der ersten drei Perspektiven unterstützen soll. Die Zielformulierungen dieser Perspektive betreffen Wachstum und Lernen der Organisationsbestandteile Personal, Systeme und Prozesse. Charakteristisch für Entscheidungen dieser Perspektive ist die Langfristigkeit der durchzuführenden Maßnahmen, denn Investitionen in Mitarbeiter bringen keine kurzfristigen Erfolge, sondern dauern länger an bis zu ihrer Wirkungsentfaltung. (vgl. Friedag, H.R.; Schmidt, W.: Balanced Scorecard, S. 163ff)

Die Entwicklung der letzten Jahrzehnte hat gezeigt, dass in Managementebenen der Faktor Mitarbeiter viel intensiver betrachtet wird als noch zu Beginn des Industriezeitalters, als Arbeitskräfte eingestellt wurden, um immer wiederkehrende, genau bestimmte Routinearbeiten durchzuführen. Daher kann die Tendenz beobachtet werden, dass verstärkt Maßnahmen getroffen werden, um Mitarbeiter mehr in die Prozesse des Unternehmens einzubinden und sie auf die strategischen Unternehmensziele zu fokussieren. (vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, S. 122)

Messgrößen der BSC zu Mitarbeitern können zu den Kernkennzahlen der Mitarbeiterzufriedenheit, Personaltreue und Mitarbeiterproduktivität zusammengefasst werden. (vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, S. 123f.)

4.4.4.1 Mitarbeiterzufriedenheit

Der Begriff Mitarbeiterzufriedenheit stellt sich als Schlüsselfaktor bezüglich Kundenservice, Produktivitätssteigerungen und Qualität heraus, (vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, S. 124) denn all das ist von der Arbeitsleistung des Mitarbeiters abhängig, und führt das Unternehmen hin zu seinen formulierten Zielen. (vgl. Gabriel, A.: Ausgestaltung einer Balanced Scorecard für Versicherungsunternehmen, S. 200) Dem Faktor Arbeitszufriedenheit wird auch eine hohe Korrelation zu Kundenzufriedenheit einer

Organisation nachgesagt. (vgl. Friedtag, H.R.; Schmidt, W.: Balanced Scorecard, S. 168)

Tabelle 10: Kennzahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit

Kennzahl	Definition	Einheit	Anmerkung
Eigenkündigungsquote	Austritte nach Kündigung durch Arbeitnehmer x 100 / Gesamtauftritte	%	Indiz für Betriebsklima und Zufriedenheit mit dem Beschäftigungsverhältnis
Fehlzeiten	Fehlzeit / Soll-Arbeitszeit	%	Anhaltspunkt für Probleme in einem Unternehmensbereich
Krankenquote	Anzahl der Kranken x 100 / Anzahl Belegschaft	%	Indiz für Gesundheitszustand der Belegschaft, aber auch für Motivation und Betriebsklima
Sonderleistungen	Bereitschaft der Mitarbeiter zu Sonderleistungen und Mehrarbeit		

Mitarbeiterbefragungen wird die wichtigste und aussagekräftigste Rolle unter den Messverfahren zur Arbeitszufriedenheit zugesprochen. Sie kann als Teil des innerbetrieblichen Informations- und Kommunikationssystems gesehen werden, wenn dadurch Informationen von Mitarbeitern in andere Hierarchieebenen gelangen, das Management betriebliche Maßnahmen durch gezielte Fragen auf deren Umsetzung kontrollieren kann, oder wenn Kommunikation über Verbesserungsmaßnahmen entsteht. (vgl. Gabriel, A.: Ausgestaltung einer Balanced Scorecard für Versicherungsunternehmen, S. 205f)

Nimmt man einen unternehmensweiten Zufriedenheitsindex in seine BSC auf, so kann man durch Vergleiche mit vorangegangenen Mitarbeiterzufriedenheitsmessungen die Entwicklung des erlebten Betriebsklimas darstellen, und die Anerkennung und Umsetzung von veranlassten Verbesserungsmaßnahmen prüfen. Dies kann im Bezug auf das gesamte Unternehmen passieren genauso wie für einzelne Abteilungen oder Fachbereiche.

Mit der Formulierung des Ziels der Mitarbeitertreue ist das Unternehmen bestrebt, die für die Organisation als wichtig erachteten Arbeitskräfte zu erhalten. Ein Unternehmen investiert in Mitarbeiter im Rahmen der Einarbeitungsphase, (vgl. Friedtag, H.R.; Schmidt, W.: Balanced Scorecard, S. 168) durch intensive Einbindung in Prozesse und in Fortbildung von besonders geschätztem Personal, und hofft dann auf deren langfristige Verweildauer, da durch ihr Austreten ein Wissensverlust eintreten würde und man den Erfolg der Förderungen nicht oder nur teilweise generieren könnte. (vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, S. 125)

Als Kennzahlen zur Messung von Personaltreue gelten:

Tabelle 11: Kennzahlen zur Messung von Personaltreue

Kennzahl	Definition	Einheit	Anmerkung
Fluktuationsquote	Anzahl Austritte von Mitarbeitern / Gesamtzahl Mitarbeiter	%	Eine hohe Fluktuationsquote beeinflusst die Personalkosten negativ und bedeutet Know-how Verlust.
Austritte Key-employees	Anteil Austritte Key-Employees	n	Key- Employees verfügen über sehr spezifisches Wissen und ihr Austritt stellt einen besonderen Verlust dar.
Unternehmenszugehörigkeit	Dauer der Unternehmenszugehörigkeit	t	Kann ein Indikator für ein gutes / schlechtes Betriebsklima sein
Fehlzeiten	Fehlzeit / Soll- Arbeitszeit	%	Anhaltspunkt für Probleme in einem Unternehmensbereich

4.4.4.2 Mitarbeiterproduktivität

Zufriedene Mitarbeiter, deren Potential genutzt und verbessert wird zeigen eine höhere Arbeitsproduktivität. (vgl. Friedag, H.R.; Schmidt, W.: Balanced Scorecard, S. 169) Arbeitsproduktivität entspricht der Outputmenge je Mitarbeiter, und eine Steigerung dessen wirkt sich positiv auf Innovationen, Verbesserungen der internen Abläufe und Erkennung und Befriedigung von Kundenwünschen aus. (vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, S. 125). Als Messgröße kann der Deckungsbeitrag pro Mitarbeiter herangezogen werden. Beschäftigt man sich im Speziellen mit der Produktivitätsmessung im Versicherungsbereich, so erscheint es sinnvoll, die Mitarbeiter des Innendienstes getrennt von den Mitarbeitern des Außendienstes zu bewerten. (vgl. Mandl, D.: Kostenrechnungshandbuch, S.134)

Als Kennzahlen zur Messung von Mitarbeiterproduktivität gelten:

Tabelle 12: Kennzahlen zum Absatzvorgang von Versicherungsprodukten

Kennzahl	Definition	Einheit	Anmerkung
Deckungsbeitrag	Nettoerlös je Kostenträger minus variable Kosten		Entspricht jenem Beitrag, den ein Kostenträger zur Deckung der Fixkosten leisten kann.
Anzahl Neuverträge	Mengenmäßige Veränderung der Absatzleistung der Absatzorgane	n	
Umsatzwachstum	$\frac{\text{Aktueller Umsatz}}{\text{Umsatz der Vergleichsperiode}} \times 100$	%	Umsatz = mit Verkaufspreisen bewertetes Verkaufsvolumen; Daten sind relativ einfach anhand Finanzbuchhaltung zu ermitteln
Kundenbesuche	Anzahl der Kundenbesuche je Außendienstmitarbeiter	n	
Kundenbetreuung	Anzahl betreuter Kunden je Außendienstmitarbeiter	n	

4.4.4.3 Kennzahlen der Informationssysteme

Neben Mitarbeitern kommen auch Informationen immer mehr Bedeutung zu. Damit sind Informationen zu Kunden gemeint, die bei Nutzung durch die Kunden-Kontaktpersonen des Unternehmens zu Wettbewerbsvorteilen führen können, oder die Geschäftsabwicklung effizient gestalten. Ein weiterer Aspekt betrifft die Geschäftsführung, die durch gezielte Informationsbeschaffung, zum Beispiel aus dem World Wide Web oder durch Data-Mining aus vorhandenen Informationen, Entscheidungen und Strategien erfolgsorientierter auswählen kann. (vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, S. 130)

Kennzahlen zu Informationssystemen in einer BSC können sein:

Tabelle 13: Kennzahlen zu Informationssystemen

Kennzahl	Definition	Einheit
Außendienst-Informationssystem	Anzahl Außendienstmitarbeiter mit Online-Zugriff auf Kundeninformationen	n
Nutzungsdauer Informationssystem	Nutzungsdauer durch Mitarbeiter und Management	t
Informationsquote	Tatsächliche Information / Informationsbedarf	%

4.4.4.4 Kennzahlen zum Ausbildungsgrad der Mitarbeiter

Arbeitskräfte mit fundierter Ausbildung unterstützen das gesamte Unternehmen bei der Erfüllung der geplanten strategischen Ziele durch proaktives Handeln und Einbringen von operativen Anregungen. Gut ausgebildete Mitarbeiter sind eine Grundvoraussetzung, um die Zielvorgaben der anderen Perspektiven erreichen zu können. (vgl. Friedag, H.R.; Schmidt, W.: Balanced Scorecard, S. 170)

Tabelle 14: Kennzahlen zur Messung des Ausbildungsstandes

Kennzahl	Definition	Einheit
Anteil qualifizierter Mitarbeiter	Anzahl Akademiker x 100 / Gesamtmitarbeiter	%
Weiterbildung	Anzahl der konkreten Umsetzung x 100 / Anzahl Weiterbildungsmaßnahmen	%
Verbesserungsvorschläge	Anzahl Ideen aus Fortbildungskursen x 100 / Verbesserungsvorschläge	%

Kennzahlen zur Messung des Ausbildungsstandes oder -bedarfs
 Aufbauend auf den Kennzahlengruppen der letzten Kapitel wird ein Unternehmen darauf achten müssen, wie hoch die Motivation seiner Arbeitskräfte ist, denn nur so werden die Investitionen in Weiterbildung und unternehmensinterne Informationssysteme auch genützt werden. Eine Möglichkeit der Messung des Motivationsgrades kann der Blick auf die Mitwirkung der Arbeitskräfte bei der Verbesserung der Unternehmensabläufe sein, oder auch bei der Erreichung der Unternehmensziele. (vgl. Friedtag, H.R.; Schmidt, W.: Balanced Scorecard, S. 171)

Tabelle 15: Kennzahlen zur Messung von Mitarbeitermotivation

Kennzahl	Definition	Einheit	Anmerkung
Verbesserungsvorschläge	Anzahl der Verbesserungsvorschläge	n	Vergleich mit einer anderen Berichtsperiode
Nutzungsdauer Informationssystem	Nutzungsdauer durch Mitarbeiter und Management		
Informationsquote	Tatsächliche Information / Informationsbedarf		Messung anhand der ausbezahlten Prämie

4.4.5 Erweiterungsmöglichkeiten der Perspektiven für das Versicherungsunternehmen

Das Balanced Scorecard-Modell, das sich auf die Verwendung von vier Perspektiven beschränkt, wird in der Praxis nicht für jeden Anwendungsfall geeignet sein. Es ist von Bedeutung, dass all jene Perspektiven aufgenommen werden, die für den Erfolg des Unternehmens maßgeblich sind. Dies können mehr oder weniger als vier Perspektiven sein und diese müssen an den Bedarf des Unternehmens angepasst werden. (vgl. Hemetsberger, G.: Balanced Scorecard & Shareholder Value, S. 75 und Funk, W./Blum, M.: Visionen managen, S. 201)

Im Versicherungsunternehmen wird das Geschäft mit dem Risiko durch die Deckung eines im einzelnen ungewissen, insgesamt geschätzten Mittelbedarfs auf der Grundlage des Risikoausgleichs im Kollektiv und in der Zeit gemacht. Das Risiko stellt daher eine Hauptkomponente im Versicherungsunternehmen dar und könnte als Grundlage für die Einführung einer Risikoperspektive angedacht werden. Vor allem Direktversicherer könnten diese Möglichkeit in Erwägung ziehen. Eine Versicherung, die versucht einen Großteil ihres Geschäfts über Internet abzuwickeln, könnte auch über die Verwendung einer Interperspektive nachdenken. (vgl. Romeike, F.: Balanced Scorecard in Versicherungen, S. 85f)

4.4.6 Die Vernetzung der Perspektiven: Ursache-Wirkungsbeziehungen

Verknüpfung der BSC-Kennzahlen durch Ursache-Wirkungs-Ketten

An dieser Stelle soll festgehalten werden, dass eine optimale Balanced Scorecard weitaus mehr ist als eine Ansammlung von kritischen Erfolgsfaktoren. Man muss die Ziele und Perspektiven der Balanced Scorecard auf eine Weise miteinander verknüpfen, dass sie beständig sind und sich wechselseitig verstärken. In einer guten Balanced Scorecard sollten die Ursache-Wirkungsbeziehungen auf jeden Fall vorhanden sein. (vgl. Georg, S.: Balanced Scorecard als Controllinginstrument, S. 22)

Der ganzheitliche Charakter der Balanced Scorecard ergibt sich durch das Zusammenführen und Verknüpfen von Kennzahlen. Sie kennzeichnet sich in Folge als Kennzahlensystem, bestehend aus Früh- und Spätindikatoren, durch die logische und zeitliche Verknüpfung von Kennzahlen. Die von den Unternehmen zur Ausgestaltung verwendeten Kennzahlen der Finanz- und zum Teil auch der Kundenperspektive sind eher als Spätindikatoren zu sehen. In den Perspektiven zu Geschäftsprozessen und Mitarbeitern werden vorwiegend Frühindikatoren integriert, welche sich durch ihre intensiven Impulse kennzeichnen, die sie an andere Kennzahlen abgeben. (vgl. Friedag, 1999, S. 209)

Die Ursache-Wirkungsbeziehungen stellen einen wesentlichen konzeptionellen Baustein der Balanced Scorecard dar, der es überhaupt erst ermöglicht, sich vom Kennzahlensystem zu unterscheiden. Sie dienen der Verknüpfung von nicht-finanziellen Perspektiven (Kundenperspektive, interne Prozessperspektive, Lern- und Entwicklungsperspektive) und der finanziellen Perspektive. Zweck der Erstellung dieser Beziehungen ist es, die Auswirkungen der hauptsächlich sachzielbezogenen Maßnahmen der nicht-finanziellen Perspektiven auf die Formalziele eines Unternehmens transparent zu machen. Da die verschiedenen Perspektiven anhand verschiedener Kennzahlen beschrieben werden, kann die Verknüpfung der nicht-finanziellen Kenngrößen über die Ursache-Wirkungsbeziehungen entweder innerhalb der jeweiligen Perspektive, mit Kennzahlen anderer nicht-finanzieller Perspektiven

oder mit der finanziellen Perspektive erfolgen. (vgl. Wall, F.: Ursache-Wirkungsbeziehungen, S. 65f)

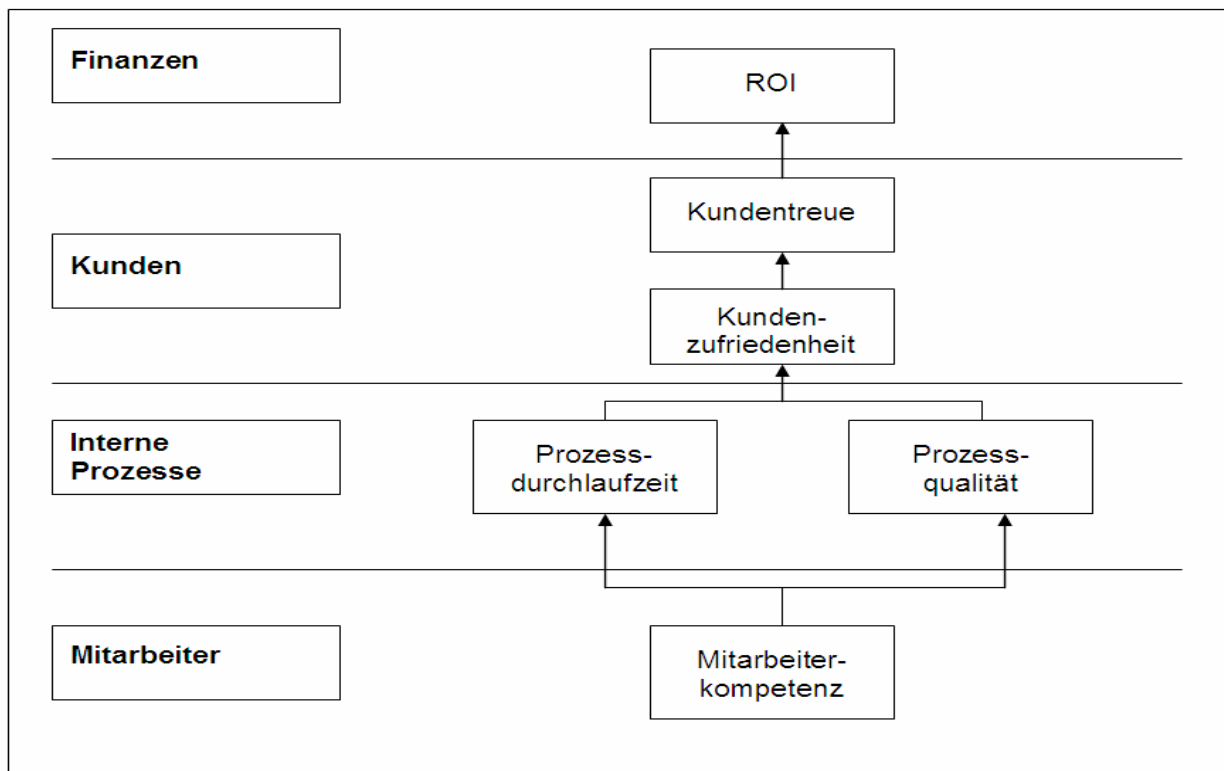
Kaplan/Norton verwenden folgende Worte, um die Ursache-Wirkungsbeziehungen zu beschreiben: „A strategy is a set of hypotheses about cause and effect. Cause-and effect relationships can be expressed by a sequence of it-then statements.“ (Kaplan, R.S./Norton, D.P.: The Balanced Scorecard, S. 149)

Bei der Formulierung von Ursache-Wirkungsbeziehungen ist es notwendig, über ein verhältnismäßig tiefes Wissen über das Unternehmen und dessen Umfeld zu verfügen. Wie bereits oben erwähnt, sollte dieses Wissen schon bei der Entwicklung der Strategie vorhanden sein, da sich aus dieser die Ursache-Wirkungsbeziehungen „ableiten“. Alltag ist allerdings die stark durch Intuition und Kreativität geprägte Strategiefindung und somit auch die Verknüpfung von Ursache und Wirkung auf gleiche Art und Weise. Für die Umsetzung der Strategie sind die Ursache-Wirkungsbeziehungen von entscheidender Relevanz. (Wall, F.: Ursache-Wirkungsbeziehungen, S. 66)

An dieser Stelle soll noch ein Beispiel (in Textform und graphisch) für eine mögliche Ursache-Wirkungsbeziehung gegeben werden: (vgl. Ehrmann, H.: Kompakt-Training Balanced Scorecard, S. 113)

- Wenn die Mitarbeiter besser geschult werden, dann kennen sie die Produkte besser
- Wenn die Mitarbeiter ihre Produkte besser kennen, dann steigt ihr Einsatz im Rahmen der Verkaufsaktivitäten.
- Steigt der Einsatz der Mitarbeiter, dann erhöht sich die Kundenzufriedenheit.
- Erhöht sich die Kundenzufriedenheit, dann steigen die Verkaufszahlen
- Steigen die Verkaufszahlen, dann steigt der Gewinn
- Die grafische Darstellung einer Ursachen-Wirkungsbeziehung kann folgendermaßen erfolgen:

Abbildung 5: Ursache-Wirkungskette



Quelle: Kudernatsch, G.: Operationalisierung der Balanced Scorecard, S. 16 und Horváth & Partners (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen, S. 172)

Wie in Abbildung 5 zu sehen ist, sollen sich die Ursache-Wirkungsketten durch alle vier Perspektiven ziehen. Diese Darstellung soll aussagen, dass leistungsfähige Mitarbeiter als Grundlage für effiziente Geschäftsprozesse dienen. Diese bilden die Basis für bedürfnisgerechte Abläufe und in weiterer Folge für zufriedene und rentable Kunden. Auf Grundlage dieser Kundenbeziehungen ist es möglich, den finanziellen Erfolg des Unternehmens zu sichern. (vgl. Kudernatsch, D.: Operationalisierung der Balanced Scorecard, S. 16)

4.4.7 Implementierung der Balanced Scorecard

Auch die beste Balanced Scorecard ist wertlos, wenn sie sich nicht im Unternehmen verankern lässt. Der Erfolg eines solchen Instruments hängt vorrangig von der Umsetzungsfähigkeit und weniger von der intellektuellen Brillanz und der theoretischen Richtigkeit ab. (vgl. Weber, J./Schäffer, U.: Balanced Scorecard & Controlling, S. 94)

Entscheidend ist es, die Balanced Scorecard als Managementsystem und nicht als Kennzahlensystem zu kommunizieren. Es muss verstanden werden, dass es einen Unterschied zwischen diesen beiden gibt, der entscheidend ist. Die Balanced Scorecard kann nach der Implementierung nur erfolgreich eingesetzt werden, wenn dieser Unterschied verinnerlicht wird. Sie muss als strategisches Managementsystem gesehen werden, das die Unternehmensstrategie langfristig verfolgt. Sie soll helfen, kritische Managementprozesse zu meistern: (vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P.: The Balanced Scorecard, S. 272f und Ehrmann, H.: Kompakt-Training Balanced Scorecard, S. 114f)

Die Balanced Scorecard soll als Hilfestellung dienen, das Unternehmen auf die langfristige Unternehmensstrategie auszurichten und so langfristig erfolgreich zu sein. Sie soll helfen, die wichtigsten Ziele abzubilden und somit dem Unternehmen aufzuzeigen, worauf es sich konzentrieren und wie es seine Ressourcen einsetzen soll. (vgl. Kaplan, R.S./Norton, D.P.: The Balanced Scorecard, S. 273)

4.4.7.1 Voraussetzung für die Implementierung der Balanced Scorecard

In den folgenden Kapiteln soll beschrieben werden, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um die Implementierung der Balanced Scorecard erfolgreich durchzuführen und welche Schwierigkeiten bei der Einführung auftreten können. Auch der Nutzen der Balanced Scorecard soll genauer beleuchtet werden, bevor eine kritische Betrachtung der Einführungszeit der Balanced Scorecard erfolgt.

Voraussetzungen für die Einführung der Balanced Scorecard

Die Einführung der Balanced Scorecard ist mit einigen Voraussetzungen verbunden: (vgl. Ehrmann, H.: Kompakt-Training Balanced Scorecard, S. 64f)

Vorhandensein von Vision und Mission: Diese beiden stellen die obersten Ziele eines Unternehmens dar und sind damit unbedingt notwendig. Im Normalfall werden sie von der Unternehmensleitung in Grundzügen festgelegt und dann von den folgenden Unternehmensebenen konkretisiert.

Vorhandensein einer Unternehmensstrategie: Sie hält den Weg zur Erreichung der obersten Unternehmensziele fest. Die Strategie ist von entscheidender Bedeutung für das Konzept der Balanced Scorecard, welches zur Strategieumsetzung dienen soll und kein System zur Strategieentwicklung ist. Trotzdem kann es bei der Formulierung der Strategie von Nutzen sein.

Bereitschaft zu Kommunikation: Da das Balanced Scorecard-System von hierarchieübergreifendem Vorgehen gekennzeichnet ist, setzt es eine intensive Kommunikation voraus. Vor allem Vision, Mission und Strategie müssen auf alle Ebenen des Unternehmens kommuniziert werden. Allerdings soll die Kommunikation nicht nur in eine Richtung laufen. Auch das Feedback ist von entscheidender Bedeutung.

Permanente Informationsmöglichkeiten: Ziele, Strategien und Kennzahlen setzen permanente und vor allem auch zuverlässige Information voraus. Darum müssen alle möglichen Informationsquellen erschlossen werden und aus der Fülle der Informationen sind die entscheidungsrelevanten herauszufiltern. Die dazu benötigten Informationssysteme müssen aufgebaut und richtig genutzt werden.

Führen mit Vertrauen: Dies ist als das Kernstück der Balanced Scorecard zu sehen. Vertrauen muss bestehen in

- die Vision und Mission

- die Strategien und Ziele
- das Erfordernis zur Veränderung
- die Menschen im Unternehmen

Fachwissen und –können: Bei der Einführung der Balanced Scorecard ist Spezialwissen nicht ausreichend. Es muss auch Kenntnis über die Zusammenhänge mit den benachbarten Bereichen bestehen.

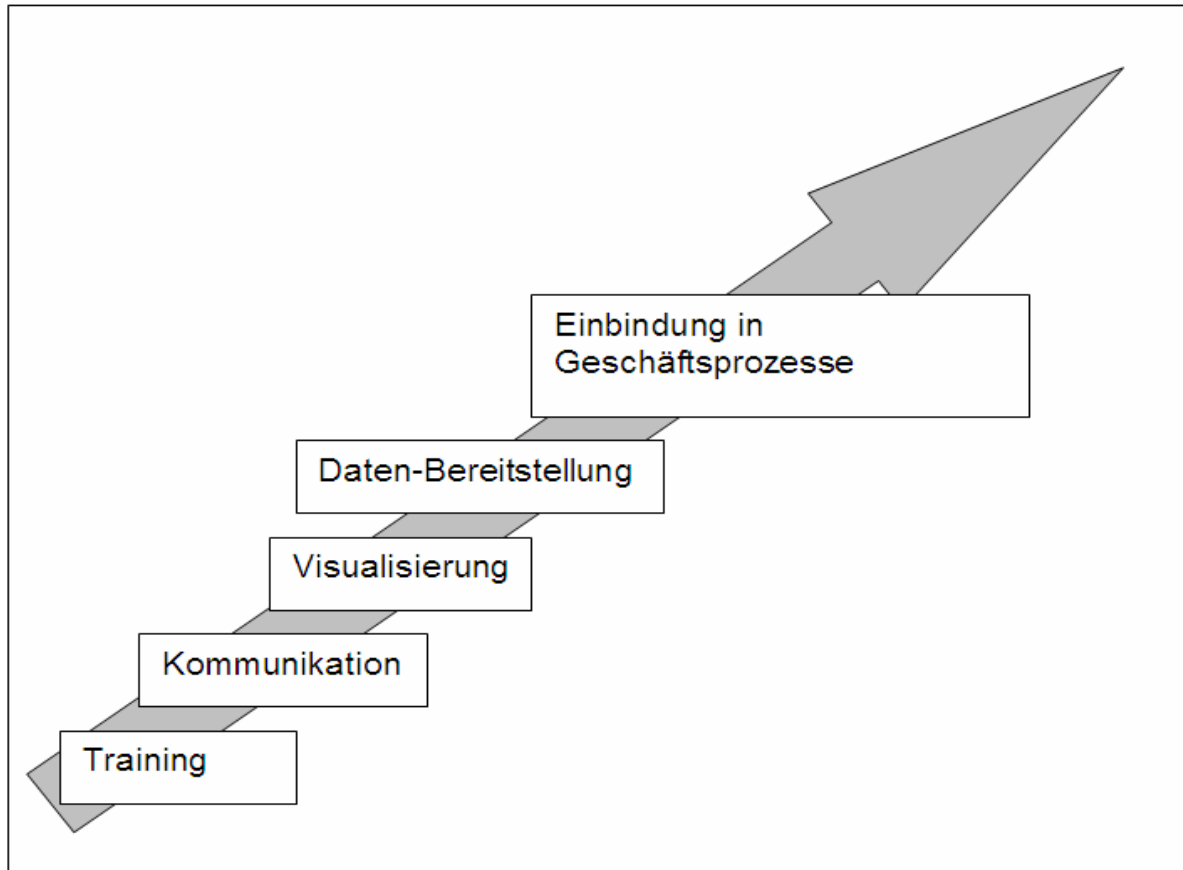
Außerfachliche Anforderungen: Bereitschaft in neuen Kategorien zu denken, Teamfähigkeit, Kritikfähigkeit und Fähigkeit diese zu ertragen, Belastbarkeit.

Organisation: Die Organisation im Unternehmen muss so funktionieren, dass jederzeit Zugriff auf benötigte Informationen möglich ist und auch deutlich sichtbar ist, wie die Zuständigkeiten geregelt sind.

Planungssystem: Wichtig ist es, strategische und operative Planungsvorgänge nicht unabhängig voneinander durchzuführen. Es sollte so viel Integration wie möglich bestehen.

Die folgende Grafik soll die Erfolgsfaktoren der Implementierung einer Balanced Scorecard darstellen, die vor allem bei der breiten Umsetzung dieses Instruments im Unternehmen von erheblicher Bedeutung sind:

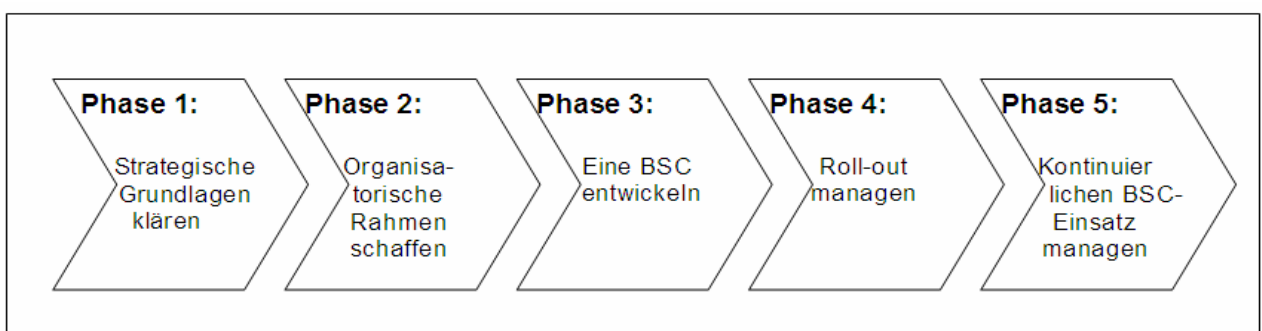
Abbildung 6: Erfolgsfaktoren zur Implementierung einer BSC



Erfolgsfaktoren der Implementierung einer Balanced Scorecard

Die in Abbildung 6 angeführten Erfolgsfaktoren sind Ergebnis einer Studie, bei der rund 150 Unternehmen befragt wurden. (vgl. Bodmer, Ch./Völker, R.: Implementierung einer Balanced Scorecard, S. 477)

Abbildung 7: Phasen der Implementierung



Die Einführung einer Balanced Scorecard ist ein aufwendiges Verfahren, das (in Anlehnung an Horváth & Partner) in fünf Phasen unterteilt werden kann:

4.4.7.2 Fünf Phasen zur Einführung einer Balanced Scorecard

In der Phase 1 wird die Strategie des Unternehmens erarbeitet bzw. konkretisiert. Wichtig ist hier, dass Einstimmigkeit über die primären strategische Ziele des Unternehmens erreicht wird. Des Weiteren ist es sinnvoll einen Zielkatalog zu erarbeiten, der die wichtigsten Ziele und Kennzahlen in einer Reihenfolge enthält. In der Phase 2 ist die Zielvorgabe die Schaffung der organisatorischen Rahmenbedingungen, die für die erfolgreiche Einführung notwendig sind. Hier geht es vor allem um die Festlegung der Spielregeln für die Implementierung der Balanced Scorecard im Unternehmen bzw. in den einzelnen Einheiten und um die Klärung der Grundarchitektur der Balanced Scorecard. Die Phase 3 steht ganz im Zeichen der Balanced Scorecard-Entwicklung. Die Basis dafür stellen die Phasen 1 und 2 dar. Hier werden zum Beispiel die Ursache-Wirkungsbeziehungen hergestellt, die Kennzahlen mit ihren Zielwerten für die einzelnen Perspektiven ausgewählt und auch die Maßnahmen zur Erreichung dieser Zielwerte konkretisiert. Die Phase 4 dient der Weiterentwicklung der erarbeiteten Balanced Scorecard durch das Herunterbrechen der strategischen Ziele und Maßnahmen auf die untergeordneten Organisationseinheiten. In der Phase 5 folgt ein wichtiger Schritt in der Einführung: die Balanced Scorecard muss in die Management- und Steuerungssysteme des Unternehmens eingebunden werden, damit eine dauerhaft Realisierung der Strategie gewährleistet ist. (vgl. Bernhard, M.G.: Einführungsprozess, S. 278ff)

Die Sicherung des Balanced Scorecard-Einsatzes stützt sich auf verschiedene Tätigkeiten. Zuerst muss die Balanced Scorecard mit den Datenbanken und anderen Informationsquellen verknüpft werden. Dann erfolgt die Verbindung mit den anderen Elementen des Managementsystems (wie z.B. dem Anreizsystem, der Budgetierung,...). Anschließend werden die Ziele und strategischen Maßnahmen der Balanced Scorecard mit den untergeordneten Einheiten verknüpft. Die Ziele und strategischen Maßnahmen von organisatorisch nebeneinander stehenden Einheiten sollen durch die Balanced Scorecard besser aufeinander abgestimmt werden. (vgl. Weber, J./Schäffer, U.: Balanced Scorecard und Controlling, S. 98f)

Mögliche Schwierigkeiten bei der Implementierung

Die Balanced Scorecard hat sich in vielen Unternehmen als wertvolles Instrument zur Unterstützung der Strategieumsetzung erwiesen. Jedoch nicht alle Balanced Scorecard-Einführungen haben zum gewünschten Erfolg geführt. Es kommt vor, dass die Implementierung auf Widerstände stößt und bei den Beteiligten Frustration verursacht. Die Ursachen für Schwierigkeiten bei der Implementierung können falsche Erwartungen und methodische Schwierigkeiten sein. (vgl. Kaufmann, L.: Feinschliff für die Strategie, S. 35ff)

4.4.7.3 Problemfelder

Falsche Erwartungen:

Die Balanced Scorecard erscheint auf den ersten Blick relativ einfach, denn das Endergebnis ist in der Regel einfach und übersichtlich (wie es auch sein sollte). Die Balanced Scorecard kann aber nur dann ihr volles Leistungspotenzial entfalten, wenn sie mit größter Sorgfalt erarbeitet wurde. Viele Unternehmen unterschätzen jedoch den Aufwand einer sorgfältigen Lösung oder setzen sich nur sehr oberflächlich damit auseinander. Dies rührt daher, dass die Einführung der Balanced Scorecard oft auf Widerstände stößt. So treffen Balanced Scorecard-Projekte auf eine Alter-Wein-in-neuen-Schläuchen-Mentalität bei den Mitarbeitern, die neuen Ansätzen meist mit Skepsis gegenüber stehen. Auch zuviel Perfektionismus im Projektteam wirkt sich meistens negativ aus, da es in den meisten Fällen nicht möglich ist, sofort die „perfekte“ Balanced Scorecard zu entwickeln. Zu Beginn muss häufig mit einem Rohling gearbeitet werden, der im Laufe der Zeit seinen Feinschliff erhält. In all diesen Phasen ist die Unterstützung durch das Topmanagement ein unverzichtbarer Faktor, denn wenn die Führungskräfte nicht hundertprozentig hinter dem Projekt stehen, wird es nicht erfolgreich sein. (vgl. Kaufmann, L.: Feinschliff für die Strategie, S. 35ff)

Methodische Schwierigkeiten

Die Entwicklung der Balanced Scorecard ist meist langwieriger als man zuerst denkt, weil man davon ausgeht, dass die Strategie ohnehin klar ist und nur mehr abgebildet werden muss. Dies erweist sich in den meisten Fällen als schwieriger als gedacht, da

gerade bei verbal formulierten Strategien ein enorm großer Interpretationsspielraum bleibt und erst ein gemeinsamer Nenner gefunden werden muss. Nach dem Motto „twenty is plenty“ sollten für eine Balanced Scorecard lediglich 20 bis 25 strategische Ziele ausgewählt werden. Die Auswahl und die Konkretisierung dieser Vorgaben ist zumeist ein äußerst schwieriger Prozess, denn häufig kommt es lediglich zur Formulierung allgemein gültiger Ziele, die zuwenig mit der eigenen Strategie verlinkt sind. Ein weiteres großes Problem folgt nach der Auswahl 20 bis 25 monetären und nicht-monetären Ziele, da diese zwar meist den vier Perspektiven zugeordnet werden, man sich aber oft nicht mehr die Mühe macht, die Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Perspektiven herzustellen. Fehlt diese Vernetzung, kann man nicht von einer Balanced Scorecard sprechen, da hier der „Card“- Charakter im Mittelpunkt steht. (vgl. Kaufmann, L.: Feinschliff für die Strategie, S. 35ff)

Weitere Schwierigkeiten, die bei der Einführung einer Balanced Scorecard auftreten können: (vgl. Töpfer, A./Lindstädt, G./Förster, K.: Balanced Score Card, S. 82)

- Schaffen einer veränderten Unternehmenskultur mit mehr Transparenz,
- Koppeln der Zielerreichung der Balanced Scorecard mit finanziellen Anreizen,
- Analysieren von Werttreibern mit der Balanced Scorecard,
- Geringe Datenqualität der Messgrößen in der Balanced Scorecard,
- Geringe Verfügbarkeit der Daten in der Balanced Scorecard,
- Kosten der Einführung einer Balanced Scorecard sind zu hoch.
- Einführungszeit einer Balanced Scorecard

Einführungszeit einer Balanced Scorecard

Die Einführungszeit hängt im hohen Maß davon ab, ob die Strategie bereits vor Beginn des Projekts „Balanced Scorecard“ in ausreichender Konkretisierung vorliegt

oder ob diese erst erarbeitet werden muss. Für eine unternehmensweite Entwicklung und Einführung scheint eine Dauer von minimal 12 Monaten realistisch zu sein. Die Begründung dafür kann im Charakter der Einführung einer Balanced Scorecard gesehen werden, da diese tief in die Führung des Unternehmens eingreift und so für ihre Verankerung ein Prozess der Organisationsentwicklung erforderlich ist. Es ist schwierig, die Einstellungen und Gewohnheiten von Menschen zu ändern und es kostet viel Zeit. (vgl. Weber, J./Schäffer, U.: Balanced Scorecard & Controlling, S. 99)

Viele Unternehmen, die die Balanced Scorecard bereits einsetzen, bewerten zwar ihren Nutzen als Managementinstrument hoch, bemängeln allerdings den zu langen Einführungsprozess. Diese ist zu einem großen Teil auf Probleme, die in der Einführungszeit aufgetreten sind, zurück zu führen. Die auftretenden Probleme beziehen sich meistens auf das Schaffen einer veränderten Unternehmenskultur mit mehr Transparenz. In einer breit angelegten empirischen Studie, die im Artikel „Balanced Score Card Hoher Nutzen trotz zu langer Einführungszeit“ (Töpfer, A./Lindstädt, G./Förster, K.) näher beschrieben wird, beträgt die durchschnittliche Vorbereitungszeit bei der Einführung einer Balanced Scorecard 5,7 Monate, das Pilotprojekt zur Einführung 6,4 und die Ausfächerung im Unternehmen noch weitere 5,8 Monate. (vgl. Töpfer, A./Lindstädt, G./Förster, K.: Balanced Score Card, S. 82f)

4.4.7.4 Nutzen der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard stellt für das Unternehmen, das sich für ihren Einsatz entscheidet, aus verschiedenen Gründen einen Nutzen dar. Die Vision und die daraus abgeleiteten strategischen Ziele werden messbar und überprüfbar gemacht. Außerdem werden die strategischen Ziele bis auf die Ebene der Mitarbeiter heruntergebrochen. Sie gibt Auskunft darüber, wo die Hauptansatzpunkte zur Unternehmenssteuerung sind: worauf muss man sich aufgrund der beschränkten zeitlichen und personellen Ressourcen konzentrieren? Was sind die treibenden Kräfte für den Erfolg? Die Balanced Scorecard dient der ganzheitlichen Steuerung des Unternehmens (der Fokus für die Steuerung wird erweitert, zum Beispiel durch Dimensionen wie Innovationskraft, Effizienz und Geschwindigkeit in den Kernprozessen und die Gestaltung der Kundenbeziehungen) und sie stellt ein einheitliches, an der Strategie orientiertes Planungs-, Berichts-, Controlling- und Führungssystem zur Umsetzung der Strategie in das Tagesgeschäft dar. Des

Weiteren hilft sie die Transparenz, Messbarkeit und Kommunizierbarkeit der erbrachten Leistungen sowie die damit erbrachte Wertschöpfung und damit die Quantifizierung des Beitrags der Bereiche zur Umsetzung der Gesamt-Unternehmensstrategie zu verbessern. Die Verdeutlichung des Zusammenhangs zwischen Gesamtunternehmensstrategie, Bereichsstrategie und operativen Prozessen wird unterstützt und sie hilft bei der Ausrichtung der Mitarbeiter auf die übergeordnete Unternehmensstrategie. Die Balanced Scorecard dient der Kommunikation strategischer Ziele auf allen Ebenen des Unternehmens und durch die Kontrolle und Steuerung der strategischen Ziel und Kennzahlen wird die Herstellung von Ursache-Wirkungsketten erreicht. (vgl. Müller, J.: Balanced Scorecard in Dienstleistungsunternehmen, S. 33)

An dieser Stelle gilt es noch zu erwähnen, dass die Balanced Scorecard einen großen Nutzen für ein Unternehmen darstellen kann aber nicht zwangsläufig darstellen muss. Ein optimales Ergebnis kann nur dann erreicht werden, wenn die Balanced Scorecard konkret auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten wird. Zu glauben, dass es „die“ Balanced Scorecard gibt, wäre falsch. Es gibt zwar beispielhafte Balanced Scorecards für Unternehmen einer Branche oder allgemeingültige Aspekte, die man in jede Balanced Scorecard übernehmen kann, eine komplette Balanced Scorecard zu kopieren wird jedoch kaum zum erwünschten Ergebnis führen. Man kann zum Beispiel Kennzahlen aus einem anderen Unternehmen integrieren, doch ist, was man hier bekommt, nicht mehr als eine leere Hülle, da das „Lebendige“ einer Kennzahl (z.B. die Verantwortlichkeiten, die Motivation) nicht kopierbar ist. (vgl. Friedag, H./Schmidt, W.: Balanced Scorecard, S. 222ff)

4.4.8 Auswirkungen auf die Mitarbeiter – Verknüpfungen der Balanced Scorecard mit Anreizsystem

Geld ist im heutigen Leben ein wichtiger Faktor und wird von Unternehmen gerne benutzt, um gute Leistungen anzuregen und zu belohnen. Materielle Anreize können mithelfen, die Balanced Scorecard zu einem Erfolg werden zu lassen, da sie das Bewusstsein und die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter schärfen. (vgl. Niven, P.R.: Balanced Scorecard – Schritt für Schritt, S. 321)

Um die strategischen Ziele mit Hilfe der Balanced Scorecard zu erreichen, wird diese häufig mit dem Anreizsystem gekoppelt. Dabei wird das Prämiensystem oft als ein Beispiel für die Motivation von außen (extrinsische Motivation) gesehen. Man ist sich jedoch im Klaren darüber, dass dies nicht ausreichend ist, um kreative Problemlösungen und innovative Entscheidungen anzuregen, sondern dass es wichtig ist, die innere Motivation der Mitarbeiter durch Überzeugung und Identifikation zu schaffen. (vgl. Eschenbach, R./Haddad, T.: Die Balanced Scorecard, S. 92)

Anreizsysteme sind als solche Systeme definiert, die die Art und Höhe der Belohnung festlegen, die als Folge einer erwünschten Leistung des Begünstigten eintreten bzw. veranlasst werden und die die Befriedigung eines oder mehrerer Motive des Begünstigten bewirken. Anreizsysteme sollen dazu dienen, die Kontrolle in einem Unternehmen zu ergänzen, aber auf keinen Fall zu ersetzen. Es ist jedoch in Betracht zu ziehen, dass die Erreichung von Zielen, für die eine Belohnung festgesetzt ist, zu Lasten anderer Ziele gehen kann. Sie sollen vorrangig der Motivation zur unternehmenszielorientierten Leistungssteigerung und der Motivation zur vollständigen und wahrheitsgemäßen Berichterstattung dienen. (vgl. Friedl, B.: Controlling, S. 502)

Vor allem im Zuge des immer härter werdenden Konkurrenzkampfes gewinnen interne Prämiensysteme immer mehr an Beliebtheit. Die Zunahme von flexiblen Lohn- und Gehaltssystemen kann sich durchaus positiv auf die Akzeptanz der Balanced Scorecard in einem Unternehmen auswirken. Die Verknüpfung bietet außerdem eine gute Möglichkeit, die Kenntnisse der Mitarbeiter über die Balanced Scorecard zu verbessern und so die unternehmensweite Unterstützung des Konzepts zu verbessern. Des Weiteren kann die Verbindung der Balanced Scorecard mit dem Prämiensystem besonders gut verdeutlichen, welche Ziele im Unternehmen als wichtig erachtet werden und dem Mitarbeiter so Aufschluss darüber geben, welche Ergebnisse erforderlich sind, damit es zur Auszahlung der Prämie kommt. Bei der Erarbeitung eines Anreizsystems ist es von großer Bedeutung, möglichst viele bzw. alle Mitarbeiter einzubinden, um sicherzustellen, dass alle das System für fair und ausgewogen halten. Es sollte allerdings im Vorfeld geklärt werden, welche Verhaltensweisen gefördert werden sollen und worauf die Mitarbeiter durch die Verwendung eines solchen Systems fokussiert werden sollen. In der Regel

bleibt das Grundgehalt von der Einführung eines Anreizsystems unberührt. (vgl. Niven, P.R.: Balanced Scorecard – Schritt für Schritt, S. 321)

Um ein Anreizsystem erfolgreich einzuführen, müssen folgende Anforderungen erfüllt sein: (vgl. Ossadnik, W.: Controlling, S. 389)

- Nachvollziehbarkeit/Verständlichkeit,
- Kongruenz zwischen Unternehmensziel und dem Ziel des Einzelnen
- Fähigkeit zur Induzierung wahrheitsgemäßer Berichterstattung,
- Motivationswirkung,
- Absicherung gegen Kollisionsgefahr,
- Gerechtigkeit,

Die Einführung einer Balanced Scorecard kann zwar in erster Linie als ein organisatorischer Prozess gesehen werden, ohne die Unterstützung durch die Informationstechnologie wäre ein Praxiseinsatz jedoch nicht denkbar. Um den gewünschten Nutzen zu erreichen, muss ein flexibles und leicht zu bedienendes Tool eingeführt werden, das für den Anwender einen spürbaren Mehrwert darstellt. Die Wahl einer entsprechenden Software-Lösung muss an die individuellen Anforderungen jedes Unternehmens angepasst werden. (vgl. Mehlhorn, A.: Balanced Scorecard Navigationshilfe, S. 85f und Benölken, H./Gerber, E.: Strategieumsetzung, S. 421)

- im Planungsprozess einsetzbar,
- logische Navigation,
- ansprechende Benutzeroberfläche,

- manuelle und automatisierbare Datenerfassung,
- Visualisierung durch Grafik und Ampelfunktion,
- Verbindung zum Mailsystem,
- komfortable Benutzeradministration,
- gutes Preis/Leistungsverhältnis

Grundsätzlich gilt es jedoch, die jeweilige Lösungsvariante an die Anforderungen und die spezifische Ausgangssituation des Unternehmens anzupassen. Der Auswahlprozess einer derartigen Softwarelösung umfasst mehrere Schritte: die Pflichthefterstellung, die Einholung von Angeboten, die Überprüfung von Referenzen, die Bewertung auf Basis von Nutzwerten, Cost of Ownership, das Einführungsverhalten und die Empfehlung (vgl. Abb. 19). (vgl. Bernhard, M.G.: Software-Lösungen, S. 295)

```

graph LR
    A[Basisunterlagen  
Funkt. Anford.  
IT-Strukturen,  
etc.] --> B[Pflichtenheft  
- Fragenkatalog  
- Funktionale  
Anforderungen  
etc.  
Angebotsvorgaben  
für das Proposal]
    B --> C[Anbieter-  
vorselektion]
    B --> D[Kick-off Briefing für die  
potenziellen Anbieter]
    C --> D
    D --> E[Anbieter  
Erarbeiten  
Ein  
Proposal]
    E --> F[Erste  
Proposal-  
Bewertung  
Nutzwert-  
Analyse  
Kosten-  
Analyse  
Implement-  
ierungs-  
modelle]
    F --> G[Präsentationen und  
Diskussionen mit  
potent. Anbietern]
    G --> H[Endbe-  
wertung  
Nutzwerte  
Cost of  
Owner-  
Ship  
Implemen-  
tierungs-  
pläne  
Risiken]
    H --> I[Implementierungs-  
Planung  
und  
Empfehlung:  
→ Synthese aus:  
- Nutzwerten  
- Einführungsplänen  
- Risiken  
- Kosten]
    I --> J[Vertrags-  
verhand-  
lungen  
bis  
Vertrags-  
abschluss]
  
```

Das Konzept der Balanced Scorecard ist ein geeigneter Ansatz der eine Vielzahl verstreuter und grundsätzlich altbekannter Erkenntnisse über die Strategiefindung und –formulierung, die Verbindung von Strategien, deren operative Umsetzung und Kennzahlenbildung zu einem ganzheitlichen Konzept verbindet. Sie fokussiert sich auf die wesentlichsten Kenngrößen und ist insbesondere durch die Verwendung der unterschiedlichen Perspektiven, welche die Abbildung der Wertschöpfungskette und den Großteil der Managementinnovationen der letzten Jahre ermöglichen. Außerdem ist die Scorecard als geeigneter Lösungsansatz zu verstehen, die an der Schließung der Lücke zwischen strategischer Planung und Steuerung ansetzt. (vgl. Weber, J./Schäffer, U.: Balanced Scorecard & Controlling, S. 172)

- Die Entwicklung der Scorecard zwingt das Unternehmen sich mit seiner Vision, seiner Strategie und den daraus abzuleitenden Maßnahmen auseinander zu setzen und den Status quo zu hinterfragen.
- Sie dient als didaktisches Hilfsmittel, da sie aufgrund ihrer Visualisierungsfunktion die bereichsübergreifende Kommunikation im Unternehmen stimuliert und so auch Nicht-Insidern Einblicke in die Kerninhalte verschiedener Perspektiven verschafft.
- Die Möglichkeit der Darstellung von Ursache-Wirkungsbeziehungen ermöglicht die kausale Rückverfolgung der Ursachen für finanzielle Erfolge bzw. Misserfolge
- Die Balanced Scorecard bildet nicht nur die aktuelle Position eines Unternehmens, sondern auch die anvisierte Position und den Weg dorthin ab.
- Der Aufbau der BSC ist sehr flexibel und lässt Modifikationen zu (z.B. die Erweiterung der Perspektiven)

Abbildung 9 listet alle wesentlichen Schwächen des Konzepts auf:

Abbildung 9: Stärken- und Schwächenanalyse einer Balanced Scorecard

Konzeptionelle Schwächen des Balanced Scorecard-Ansatzes	Typische Handhabung in der Praxis	Auswirkungen auf die Qualität des Managementprozesses
Klare Vorgehensweise zur Verbindung der Strategie mit messbaren Key Performance Indicators (KPI) fehlt	Die Manager setzten „lediglich“ aufgrund ihrer Intuition die ihnen wichtig erscheinenden KPI's in den vier Perspektiven ein	Robustheit des Scorecard-Ansatzes gefährdet: die Auswahl der KPI's ist oft durch aktuelle, kurzfristige Probleme geprägt und führt deshalb zu häufigen Änderungen
Gefahr zu hoher Komplexität durch zu viele	Verzicht auf die Verbindungen zwischen	Konsistenz zwischen den Scorecards der einzelnen

interdependente Verknüpfungen zwischen den KPI's	den einzelnen Zielen und KPI's	Führungsstufen nicht gewährleistet, da ein einheitliches Verständnis des Führungsprozesses fehlt
Die Ganzheitlichkeit des Ansatzes kann zu fehlender Fokussierung auf den erzielbaren finanziellen Erfolg führen	Nach ersten Versuchen findet eine Umkehr zur bisherigen finanzlastigen Berichtserstattung	Ursachen von Abweichungen werden weiterhin nur ungenügend bei der Entscheidungsfindung verstanden und berücksichtigt
Anstatt die strategischen Prioritäten des Unternehmens zu beachten, werden stur die vier Perspektiven dargestellt	Die Scorecards werden für die strategische Steuerung zunehmend als irrelevant betrachtet	Eine Integration mit den wichtigsten Führungsprozessen findet nicht konsequent statt.
Eine ausschließliche Ausrichtung auf das Top-Management vernachlässigt die Führungsstufen, auf welchen die meisten Entscheidungen tatsächlich getroffen werden.	Als falsch verstandener Top-Management-Ansatz wird auf eine Integration der operativen Ebene verzichtet.	Die Kommunikation der Strategie durch entsprechende KPI's kann nur in Ansätzen stattfinden.

Quelle: Müller, A.: Strategisches Management, S. 129)

Abschließend ist zu sagen, dass die Balanced Scorecard kein Allheilmittel für den Unternehmenserfolg darstellt, sondern es einer gewissenhaften Vorbereitung und Durchführung ihrer Implementierung bedarf. Sie muss im Unternehmen derart verankert werden, dass sie in allen Unternehmensbereichen präsent ist und die

Akzeptanz der Mitarbeiter erreicht wird. Sollte dies nicht gelingen, ist der Nutzen dieses Konzeptes als sehr gering einzustufen.

In der Literatur wird die Balanced Scorecard oftmals als Modeerscheinung eingestuft, deren einziger Verdienst es war, anderen revolutionären strategischen Managementsystemen den Weg zu ebnen. Sie konnte sich aufgrund des zu dieser Zeit aufstrebenden Marktes für Managementkonzepte vor allem aufgrund des intelligenten Marketings behaupten. Dies fehlte anderen vergleichbaren Konzepten, wie dem französischen „Tableau de Bord“ oder der Performance Pyramid, die den Durchbruch nicht schafften. (vgl. Schrank, R.: Performance Measurement mit der Balanced Scorecard)

5 Verzeichnisse

5.1 Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1 Ziele des Versicherungsunternehmens.....	14
Abbildung 2: BSC - Managementsystem für Strategieumsetzung nach Kaplan, Norton	23
Abbildung 3: Dimensionen der Servicequalität	37
Abbildung 4: Ablauf der Wertschöpfungskette	39
Abbildung 5: Ursache-Wirkungskette.....	54
Abbildung 6: Erfolgsfaktoren zur Implementierung einer BSC	58
Abbildung 7: Phasen der Implementierung.....	58
Abbildung 8: Auswahlprozess einer Balanced Scorecard Software	67
Abbildung 9: Stärken- und Schwächenanalyse einer Balanced Scorecard	68

5.2 Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1: Kennzahlen des Risikogeschäfts	32
Tabelle 2: Kennzahlen des Spar-/Entspargeschäfts	33
Tabelle 3: Kennzahlen Kundenbezogener Leistungen	34
Tabelle 4: Kernkennzahlen der Kundenperspektive	38
Tabelle 5: Kennzahlen für immaterielle Werte der Kundenperspektive.....	38
Tabelle 6: Kennzahlen der Innovationskraft eines Unternehmens.....	41
Tabelle 7: Kennzahlen zur Bewertung von Betriebsprozessen	42
Tabelle 8: Kennzahlen der Informationsverarbeitung.....	43
Tabelle 9: Kennzahlen für die Messung des Kundendienstprozesses.....	44
Tabelle 10: Kennzahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit	46
Tabelle 11: Kennzahlen zur Messung von Personaltreue	47
Tabelle 12: Kennzahlen zum Absatzvorgang von Versicherungsprodukten	48
Tabelle 13: Kennzahlen zu Informationssystemen	49
Tabelle 14: Kennzahlen zur Messung des Ausbildungsstandes.....	50
Tabelle 15: Kennzahlen zur Messung von Mitarbeitermotivation.....	50

5.3 Literaturverzeichnis

Ackermann, K.-F. (Hrsg.) Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung: Praxisansätze und Diskussion, 1. Aufl., Wiesbaden, 2000

Baier, P.: Praxishandbuch Controlling: Planung & Reporting, bewährte Controlling Instrumente, Balanced Scorecard, Value Management, Sensitivitätsanalysen, Fallbeispiele, Wien/Frankfurt, 2000

Baum, H.-G. / Coenenberg A.G. / Günther, T.: Strategisches Controlling, 2. völlig neugestaltete Aufl., Stuttgart, 1999

Baumgärtner, J.: Realisierung operativer Controlling-Systeme, München, 1998

Benölken, H. / Gerber, E.: Die Balanced Scorecard als Basis für Strategieumsetzung, in Versicherungswirtschaft, Heft 6, März 2004, S. 421-424

Bernhard, M.G. Der Einführungsprozess Die Kunst liegt in der gelungenen Implementierung, S. 278, in: Bernhard, M.G./Hoffschröder, S. (Hrsg.): Report Balanced Scorecard. Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlen entwickeln, Düsseldorf, 2001, S. 269-289

Bernhard, M.G.: BSC-Software Realisierungsvarianten, in: Blomer, R./Bernhard, M.G.: Report Balanced Scorecard in der IT: Praxisbeispiele Methoden Umsetzung, 1. Aufl., Düsseldorf, 2002, S. 279-291

Bernhard, M.G.: Der Einführungsprozess Die Kunst liegt in der gelungenen Implementierung. In: Berndhard, M.G.; Hoffschröer, S. (Hrsg.): Report Balanced Scorecard: Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, Düsseldorf 2001

Bittl, A.; Vielreicher, P.: Produktinnovationsmanagement in Versicherungsunternehmen. In: ZversWiss 1/96, S. 131-153

Blaudszun, M./Pielniok, R.: Software unterstützt Balanced Scorecard-Prozess, in: CM Controller Magazin, 28. Jg., 2/2003, März, S. 178-181

Bleicher, K.; Meyer, E.: Führung in der Unternehmung, Reinbek bei Hamburg 1976

Bodmer, Ch./Völker, R.: Erfolgsfaktoren bei der Implementierung einer Balanced Scorecard: Ergebnisse einer internationalen Studie, in: Controlling, heft 10, oktober 2000, S. 477-482

Brecht, U.: Controlling für Führungskräfte: Was Entscheider im Unternehmen wissen müssen, 1. Aufl., Wiesbaden, 2004

Brecht, U.: Institutionales Controlling, Praxis-Lexikon Controlling, Landsberg/Lech, 2001

Brühwiler, B.; Stahlmann, B.; Gottschling, H. (Hrsg.): Innovative Risikofinanzierung. Neue Wege im Risk Management, Wiesbaden 1999

Bülow, D.: Der Blick aufs Ganze: Warehousing und Balanced Scorecard bei den VPV-Versicherungen, in: Versicherungswirtschaft, 56. Jg., Nr. 02, 2001, S. 126-128

Czenskowsky, T./Schünemann, G./Zdrowomyslaw, N.: Grundzüge des Controlling: Lehrbuch der Controlling-Konzepte und –Instrumente, Gernsbach, 2002

Ehrmann, H.: Kompakt-Training Balanced Scorecard, 2. durchgesehene Aufl., Leipzig, 2002

Eschenbach, R. (Hrsg.): Controlling, 2. überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart, 1996

Eschenbach, R./Haddad, T. (Hrsg.): Die Balanced Scorecard: Führungsinstrument im Handel, Ein Handbuch für den Praxiseinsatz, Wien, 1999

Eschenbach, R.; Eschenbach, S.; Kunesch, H.: Strategische Konzepte, Stuttgart 2003

Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre, Karlsruhe 2000

Fiedler, R.: Einführung in das Controlling: Methoden, Instrumente und DV-Unterstützung: mit über 100 Aufgaben und Lösungen, Fallbeispielen aus der Unternehmenspraxis, München; Wien, 1998

Finanzmarktaufsichtsbehörde (Hrsg.): Jahresbericht 2003 der Finanzmarkt-Aufsichtsbehörde, Wien 2004

Fischer, R.: Dienstleistungs-Controlling. Grundlagen und Anwendung, Wiesbaden 2000

Friedag, H./Schmidt, W. My balanced Scorecard: das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung; Fallstudien, Checklisten, Präsentationsvorlagen, 1. Aufl., Freiburg i. Br.; München; Zürich, 2000

Friedag, H./Schmidt, W./von Daacke, M./Vierregge, R.: Karte für die Zukunft: Balanced Scorecard als Instrument zur Gestaltung zukünftiger Unternehmensentwicklung, in: Qualität und Zuverlässigkeit, Jahrgang 46, 7, München, 2001

Friedag, H.R.; Schmidt, W.: Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg 1999

Friedag, V./Schmidt, W.: Balanced Scorecard: Mehr als ein Kennzahlensystem, 1. Aufl., Freiburg; Berlin; München, 1999

Friedl, B.: Controlling, Stuttgart, 2003

Funk, W./Blum, M.: Visionen managen: Konzeption und Einführung einer Balanced Scorecard in einem IT-Unternehmen, in: Controlling, Heft 4/5, April/Mai 2004, S. 199-210

Gabriel, A.: Ausgestaltung einer Balanced Scorecard für Versicherungsunternehmen, Karlsruhe 2004

Gälweiler, A.: Strategische Unternehmensführung; zusammengestellt, bearbeitet und ergänzt von Schwaninger, M., Frankfurt 1990

Gehringer, J./Michel, W.: Frühwarnsystem Balanced Scorecard: Unternehmen zukunftsorientiert steuern; mehr Leistung, mehr Motivation, mehr Gewinn, Düsseldorf; Berlin, 2000

Gehringer, J.; Michel, W.J.: Frühwarnsystem Balanced Scorecard: Unternehmen zukunftsorientiert steuern; mehr Leistung, mehr Motivation, mehr Gewinn, Düsseldorf/ Berlin 2000

Georg, S. Die Balanced Scorecard als Controlling- bzw. Managementinstrument, Aachen 1999

Georg, S.: Die Balanced Scorecard als Controlling- bzw. Managementinstrument, Aachen, 1999

Gilles, M.: Balanced Scorecard als Konzept zur strategischen Steuerung von Unternehmen, Frankfurt/Main; Berlin; Bern; Bruxelles; New York; Oxford; Wien, 2002

Graumann, M.: Controlling: Begriff, Elemente, Methoden und Schnittstellen, Düsseldorf 2003

Heigl, A.: Controlling Interne Revision, Stuttgart; New York, 1978

Helten, E.; Karten, W.: Das Einzelrisiko und seine Kalkulation. In: Versicherungsenzyklopädie, 4. Auflage, Wiesbaden 1994, Band 2, S. 125 – 175

Hemetsberger, G.: Balanced Scorecard & Shareholder Value: Die Umsetzung wertorientierter Unternehmensstrategien, Linz, 2001

Hensberg, C.: Entwicklung der Kennzahlen einer Balanced Scorecard, in: Controlling, Heft 4/5, April/Mai 2004, S. 247-252

Hesse, D./Graf von der Schulenburg, J.-M./Wittmer, N./Zietsch, D.: Controlling im Versicherungsunternehmen, Karlsruhe, 1993

Hoffmann, W.; Klien, W.; Unger, M.: Strategieplanung. In: Eschenbach, R. (Hrsg.): Controlling, Stuttgart 1996, S. 211-315

Hoffmann, W.; Niedermayr, R.; Risak, J.: Führungsergänzung durch Controlling. In: Eschenbach, R. (Hrsg.): Controlling, Stuttgart 1996, S. 3-47

Hofmeister, R.: Management by Controlling: Philosophie, Instrumente, Organisationsvoraussetzungen, Fallbeispiele, Wien, 1993

Horváth & Parnter (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart 2001

Horváth & Partner (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart, 2000

Horváth, P. (Hrsg.): Controlling- Konzeptionen für die Zukunft, Stuttgart 1991

Horváth, P./Reichmann, T. (Hrsg.): Vahlens Großes Controllinglexikon, 2. neubearbeitete und erweiterte Aufl., München, 2003

Horváth, P.: Controlling, München 1991

<http://www.allianz.at>: Über die Allianz, 28.01.2005

<http://www.fma.gv.at>: Presse, 10.08.2004

<http://www.fma.gv.at>: Versicherungen/Unternehmensverzeichnis, 30.01.2005

<http://www.generali.at>: Konzern, 10.08.2004

<http://www.vvo.at>: Zahlen und Fakten, 10.08.2004

<http://www.wuestenrot.at>: Die Versicherung: Zahlen, Daten, Fakten.; 07.08.2004

<http://www.wuestenrot.at>: Presse.; 07.08.2004

<http://www.zurich.at>: Presse; 07.08.2004

Jung, H.: Controlling, München, 2003

Kaplan, R.S./Norton, D.P.: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, aus dem Amerikanischen von Peter Horváth, Stuttgart, 1997

Kaplan, R.S./Norton, D.P.: The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, Boston, 2000

Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: (Balanced Scorecard, dt. Übersetzung) The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action, Boston 1996. Deutsche Übersetzung: Horváth, P.; Kuhn-Würfel, B.; Vogelhuber, C.: Die Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997

Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: Die strategiefokussierte Organisation; Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001

Kaufmann, L.: Der Feinschliff für die Strategie, in: Harvard Business Manager, Heft 6, September 2002, S. 35-41

Klose, M.: Dienstleistungsproduktion Ein theoretischer Rahmen. In: Corsten, Hans; Schneider, Herfried (Hrsg.): Wettbewerbsfaktor Dienstleistung: München 1999, S. 3-22

Koch, P.; Weiss, W. (Hrsg.): Gabler Versicherungslexikon, Wiesbaden 1994

Krauter, J.: Kundenbindung im Finanz- Vertrieb, Wiesbaden 2003

Krichner, W.: Controlling in der Assekuranz heute (I), S. 1438, in Versicherungswirtschaft, 15. September 2003, 58. Jg., Nr. 18, S. 1438-1440

Kromschröder, B.; Buchwieser, S.; Gründl, H.; Haindl, A.: Qualität und Qualitätsmanagement in der Versicherungswirtschaft. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1992/1, S.43-74

Kumpf, A.: Balanced Scorecard in der Praxis, Landsberg/ Lech 2001

Kumpf, A.: Balanced Scorecard in der Praxis: in 80 Tagen zur erfolgreichen Umsetzung, Landsberg/Lech 2001

Kundernatsch, D.: Operationalisierung und empirische Überprüfung der Balanced Scorecard, 1. Aufl., Wiesbaden, 2001

Küpper, H.-U./Weber, J.: Grundbegriffe des Controlling, Stuttgart, 1995

Lechner, K.; Egger, A.; Schauer, R.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wien 2001

Macharzina, K.: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte- Methoden- Praxis, Wiesbaden 2003

Mandl, D.: Kostenrechnungshandbuch, Wien 1984

Mehlhorn, A.: Balanced Scorecard Navigationshilfe (nicht nur) in stürmischen Zeiten, in: IM Die Fachzeitschrift für Information Management & Consulting, Nr. 4, 2003, S. 85-87

Morganski, B.: Balanced Scorecard: auf dem Weg zum Klassiker, München, 2001

Morganski, B.: Balanced Scorecard- Auf dem Weg zum Klassiker, München 2003

Müller, A.: Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2000

Müller, A.: Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, Stuttgart; Berlin; Köln, 2000

Müller, J.: Der Einsatz einer Balanced Scorecard in Dienstleistungsunternehmen, in: Controller Magazin, 29. Jg., Heft 1, 2004, S. 33-35

Niven, P.R.: Balanced Scorecard Schritt für Schritt: Einführung, Anpassung und Aktualisierung, Weinheim, 2003

Niven, P.R.: Balanced Scorecard- Schritt für Schritt, Weinheim (D) 2003

Ossadnik, W.: Controlling, 3, überarbeitete und erweiterte Aufl., München; Wien, 2003

Peemöller, V.: Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete, 3. Aufl., Erne/Berlin, 1997

Piontek, J.: Controlling, 2. erweiterte Aufl., München; Wien, 2003

Preißler, A.: Balanced Scorecard im Vertrieb und Marketing, München- Wien 2002

Preißler, P.R.: Controlling. Lehrbuch und Intensivkurs, München- Wien- Oldenbourg 1999

Preißler, P.R.: Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs, 12 unwesentlich veränderte Aufl., München; Wien, 2000

Preißner, A.: Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs, 12 unwesentlich veränderte Aufl., München; Wien, 2000

Preißner, A.: Praxiswissen Controlling: Grundlagen Werkzeuge Anwendungen, 3. erweiterte Aufl., München; Wien, 2003

Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 6. überarbeitete und erweiterte Aufl., München, 2001

Rödler, E./Rödler, R./Müller, S.: Balanced Scorecard für KMU: Kennzahlenermittlung mit ISO 9001:2000 leicht gemacht, 2. neu bearbeitet Aufl., Berlin, Heidelberg, New York, 2004

Romeike, F.: Balanced Scorecard in Versicherungen, Wiesbaden 2003

Romeike, F.: Balanced Scorecard in Versicherungen: Strategien erfolgreich in die Praxis umsetzen, 1. Aufl., Wiesbaden, 2003

Scheld, G.: Controlling: unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Unternehmen, Buren, 2000

Schlemmer, F.: Management by Balanced Scorecard: Grundlagen, Techniken, Implementierung, Düsseldorf, 2002

Schmale, H.: Handel zwischen Gestern und Heute, in: Beisheim, O. (Hrsg.): Distribution im Aufbruch, München 1999

Schneider, W.; Hennig, A.: Kennzahlen Marketing und Vertrieb, Landsberg/Lech 2001

Schrank, R.: Performance Measurement mit der Balanced Scorecard: Der Hype ist vorbei, <http://www.controllerspielwiese.de/Inhalte/news/aktnews3.htm>, abgerufen am 23.3.2004

Seiwald, J.: Controlling: Perspektiven und Instrumente der strategischen Unternehmensführung, 2. Aufl., Wien, 2000

Staehle, W. H.; Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München 1999

Steinle, C./Eggers, B./Lawa, D. (Hrsg.): Zukunftsgerichtetes Controlling: Unterstützungs- und Steuerungssystem für das Management; mit Fallbeispielen, 2. vollständig erweiterte Aufl., Wiesbaden, 1996

Steinmüller, P./Hering, E./Jórasz, W.: Neue Schule des Controller, Band 2, Stuttgart 1999

Stephan, E.: Anforderungen an das Controlling im deregulierten Versicherungsmarkt, in: Hallmann, T./Kirchner, W.: Reader zum Thema Controlling im Versicherungsunternehmen, Band 2, Karlsruhe, 2001, S. 4-7

Töpfer, A./Lindstädt, G./Förster, K.: Balanced Score Card: Honher Nutzen trotz zu langer Einführungszeit, in: Controlling, Heft 2, Februar 2002, S. 79-84

Vollmuth, H.: Controlling-Instrumente von A-Z, 3. erweiterte Aufl., Planegg/München, 1997

Wall, F.: Ursache-Wirkungsbeziehungen als ein zentraler Bestandteil der Balanced Scorecard: Möglichkeiten und Grenzen ihrer Gewinnung, in: Controlling, Heft 2, Februar 2001, S. 65-74

Waniczek, M.: Berichtswesen optimieren: So steigern Sie die Effizienz in Reporting und Controlling, Frankfurt/Wien 2002

Weber, J./Schäffer, U.: Balanced Scorecard & Controlling: Implementierung Nutzen für Manager und Controller Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 3. überarbeitete Aufl., Wiesbaden, 2000

Weber, J.: Einführung in das Controlling, 8. aktualisierte und erweiterte Aufl., Stuttgart, 1999

Weber, J.; Schäffer, U.: Balanced Scorecard & Controlling, Wiesbaden 2000

Werner, H.: Die Balanced Scorecard: Hintergründe, Ziele und kritische Würdigung, in: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 8, 2000, S. 455-457

Wiese, J.: Implementierung der Balanced Scorecard: Grundlagen und IT-Fachkonzept, Wiesbaden, 2000

Witt, F.-J.: Controlling, Stuttgart; Berlin; Köln, 2000

Witt, F.-J.: Controlling-Lexikon: Von der ABC-Analyse bis Zwischenbericht, München, 2002

Wotawa, N.: Die Integration der Balanced Scorecard in das Unternehmen und ihre Aufgaben, Wien 2001

Erklärung:

Ich erkläre, daß ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

1210 Wien, 01. Jänner 2009

Unterschrift